

**KAJIAN PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN: GERAKAN
PEMIKIRAN SCIENTIFIC MANAGEMENT HINGGA KAIZEN**

Gunarso Wiwoho

email: gunarsowiwoho@gmail.co.id

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Bangsa Kebumen

ABSTRACT

This article is a summary of the various ideas related to the concepts and techniques of management of the industrial revolution to the modern era. The research method used was a review of the literature related to management thinking. In this article the various movements of thought are grouped into four areas of thought or theory. The division is not based on the periodicity of the year, but more to the realm of thought developed. The fourth field is the thought of Scientific & administrative management theory, behavioral management theory, quantitative management theory and modern management theory and Kaizen. Field of thought is presented based on the appearance of the field earlier than other areas of thought, even in the era of the movement of thought or one area may also appear a work that is part of another movement of thought. The results of the literature review of this study show that the development of management thought started thinking mechanically related and productivity in manufacturing, and then evolved to the related study of human nature and behavior and proceed to the field of the relationship between humans and system organization. This study also found a lack of attention from historians related to the development of management thought management business focusing on marketing or customer oriented.

Keywords: *classical management, history of thought, modern management, kaizen.*

PENDAHULUAN

Studi terkait sejarah pemikiran manajemen merupakan salah satu studi yang banyak diperdebatkan, baik dalam ranah kajian ilmiah maupun dalam ranah aplikasi praktis. Pertanyaan mengenai apakah studi sejarah ini relevan dengan studi manajemen yang lebih menitikberatkan pada metode, teknik, maupun model-model baru dalam manajemen cukup sering dikemukakan oleh para pakar. Namun para pakar sejarah manajemen berpendapat bahwa, dengan mengetahui apa yang terjadi atau apa yang menjadi pemikiran di masa lalu akan dapat memperkaya masa kini, dan juga sebagai acuan dalam memprediksi masa depan.

Salah satu kunci sukses dalam manajemen adalah kemampuan untuk memahami dan mengaplikasikan prinsip dan teknik manajemen secara efektif. Para manajer dan pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang cukup terkait teori dan model-model baik yang sudah lama digunakan maupun yang baru.

Dari perspektif sejarah, pemikiran tentang manajemen telah banyak menghasilkan teori dan konsep dalam pengelolaan organisasi. Daniel Wren dalam bukunya yang berjudul "*The evolution of management thought*" mengemukakan bahwa manajemen telah dipelajari dan dipraktekkan oleh hampir semua individu, dimana hal ini dapat

memberikan kekuatan serta keyakinan bahwa manajemen memiliki sejarah panjang. Untuk mengelola berbagai upaya, manajemen dipandang sebagai aktivitas dengan fungsi-fungsi tertentu untuk mencapai akuisisi, alokasi dan utilisasi yang efektif dari sumberdaya manusia dan fisik untuk mencapai sejumlah tujuan. Sedangkan, apa yang dimaksud dengan pemikiran manajemen adalah pengetahuan tentang aktivitas, fungsi-fungsi, tujuan dan cakupan manajemen. Pelajaran masa lalu yang ada sebaiknya didekati sebagai perspektif sejarah, bukan riset sejarah (Wren & Bedeian,2009;3).

Lebih lanjut Arthur Bedeian menyatakan bahwa literatur sejarah pemikiran manajemen dapat dibedakan dalam tiga kategori yakni: *general reference works* (referensi standar), *academics treatises* (kajian akademik), dan *biographical* atau *autobiographical nature* (Wren & Bedeian,2009;4). Sejarah pemikiran manajemen akan memberikan cetak biru bagi perusahaan yang modern, dari Sumber Daya Manusia (SDM) ke *Research and Development* (R&D) hingga keuangan dan *manufacturing*.

PEMBAHASAN

Gerakan pemikiran pada era ini biasa disebut era klasik, karena termasuk era awal pemikiran manajemen. Periode tahun gerakan ini bermula sekitar tahun 1800 M. Pada jaman ini terjadi revolusi industri, dimana organisasi industri pada saat itu membutuhkan model atau teknik guna memaksimalkan produktifitas mereka. Pengembangan kajian konsep manajemen juga banyak menitikberatkan pada para pekerja dengan mengembangkannya perhitungan terkait efektifitas dan efisiensi.

Gerakan manajemen era klasik ini oleh para pakar sejarah manajemen dibagi

menjadi dua tema sentral pemikiran yakni: *scientific management* dan *general administrative management*. Pemikiran tentang teori *Scientific management* menitikberatkan pada kajian peningkatan produktifitas, sedangkan *administrative management* lebih pada pengelolaan organisasi yang lebih efektif dan efisien (Wren & Bedeian,2009;36-37) (Pindur et al,1995;60).

Scientific Management

Para tokoh dari gerakan pemikiran ini diantaranya adalah James Watt Jr dan Matthew Robinson Boulton, yang merupakan generasi kedua yang mengelola The Soho Engineering Foundry di Inggris yang didirikan tahun 1796. Perusahaan ini merupakan penghasil mesin uap. James Watt Jr mewarisi perusahaan ini dari ayahnya James Watt Sr yang merupakan seorang tokoh penemu mesin uap (Pindur et al,1995;60-61).

Beberapa teknik manajemen yang diterapkan pada manajemen perusahaan tersebut termasuk metode yang canggih dan baru pada jamannya. Teknik seperti *market research* dan *forecasting*, *planned machine layout*, *production planning*, *planned site location* dan standarisasi produk merupakan model dan teknik yang banyak ditiru dan diterapkan oleh perusahaan lain pada jaman itu (Pollard, 1974).

Robert Owen (1771-1858), dari Skotlandia yang juga sering disebut sebagai pencetus pertama gerakan koperasi, menerapkan teknik manajemen organisasi yang spesifik dengan menitikberatkan pada karyawan berupa pembatasan pekerjaan pada karyawan anak-anak dan wanita. Owen juga menerapkan manajemen pelayanan karyawan dengan menyediakan mereka perumahan dan toko kebutuhan sehari-hari di areal pabrik. Nantinya apa

yang dilakukan dan diterapkan Robert Owen pada perusahaannya akan menjadi acuan penting bagi perkembangan pemikiran *behavioural management* di masa setelahnya.

Charles Babbage (1792-1871), yang lahir di Devonshire, Inggris dan dikenal melalui bukunya "*On the Economy of Machinery and Manufactures*" yang terbit tahun 1832, mengembangkan metode pembagian profit antara pemilik dan karyawan, dan karyawan bisa mendapatkan tambahan penghasilan dari produktifitas mereka.

Sebagai seorang *management scientist*, Babbage dikenal dengan konsep dan pemikiran terkait efisiensi kerja melalui mesin dan peralatan. Bagaimana menggunakan sumber daya dengan optimal melalui mesin yang diciptakannya. Charles Babbage dikenal luas sebagai penemu komputer, dimana dia membuat sebuah *mechanical calculator* pada tahun 1822. Temuannya ini menginspirasi para penemu lain untuk mengembangkan sebuah mesin hitung yang merupakan cikal bakal komputer.

Dari Eropa revolusi industri berkembang hingga ke Amerika. Dengan semakin pesatnya pertumbuhan pabrik di Amerika, mendorong munculnya berbagai pemikiran terkait teknik manajemen organisasi pabrik. Konsep *scientific management* mula-mula dikembangkan pada perusahaan *rail industry* atau rel kereta api. Daniel Mc Callum dan Henry Varnum Poor, adalah dua editor dari *American Railroad Journal*, yang banyak mengembangkan pemikiran terkait efisiensi pada industri kereta api. Pada tahun 1856 mereka menerbitkan artikel "*superintendent report*" yang menyimpulkan bahwa perusahaan rel kereta membutuhkan *effective*

management. Keduanya mengembangkan sebuah sistem struktur organisasi sehingga setiap individu dapat dihitung kontribusinya. Sistem ini juga mulai memperkenalkan *top-down report communication* yang formal (Wren, 2009).

Menjelang awal abad kedua puluh, produktifitas menjadi isu utama dalam pemikiran manajemen. Kegiatan bisnis mulai berkembang luas dan uang banyak tersedia. Pada masa ini mulai terjadi keterbatasan sumber daya pekerja. Manajemen mulai mencari metode untuk meningkatkan efisiensi.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dari Pennsylvania dan bekerja di Midvale Steel Company pada awal periode 1880an mengembangkan konsep pengukuran terkait produktifitas karyawan. Inti dari pemikiran Taylor adalah bahwa manajer dan karyawan memiliki tujuan yang sama. Jika tujuan manajer adalah menekan biaya tenaga kerja, dan tujuan para pekerja adalah mendapatkan upah maksimum sesuai dengan pekerjaan mereka maka hal itu dapat dicapai melalui pengukuran produktifitas karyawan sehingga biaya tenaga kerja juga dapat ditekan (Pindur et al, 1995).

Menurut Taylor, jika seorang pekerja memahami *scientific management* maka pekerja tersebut akan bekerja dengan optimal serta tidak akan banyak melakukan kritik terkait atasan dan pekerjaannya. Frederick Taylor banyak menerbitkan artikel terkait *scientific management*, namun karyanya yang paling terkenal adalah sebuah buku yang berjudul "*Principles of Scientific Management*" yang terbit tahun 1911, empat tahun sebelum kematiannya. Buku ini merupakan rangkuman dari seluruh eksperimen dan pemikiran Taylor pada bidangnya.

Seorang kolega dari Taylor yang bernama Henry L. Gantt, berusaha mengimplementasikan konsep dan pemikiran Taylor melalui sistem insentif gaji dan bonus untuk pekerja di perusahaannya, Bethlehem Steel Works. Insentif sistem dari Gantt ini mengembangkan sistem bonus bagi pekerja yang menyelesaikan pekerjaan mereka dalam waktu yang lebih pendek. Henry Gantt mengembangkan sebuah *chart* atau grafik untuk lebih mendukung sistemnya. Grafik ini sampai sekarang dikenal dengan "*Gantt Chart*".

Sepasang suami istri bernama Frank Gilbreth (1868-1924) dan Lillian Gilbreth (1878-1972), juga merupakan pengikut dari metode Taylor, mengembangkan apa yang sekarang dikenal sebagai "*Time and Motions Study*". Dengan meneliti tentang penggunaan tubuh manusia, pengaturan tempat kerja dan pengaturan peralatan kerja pada aktivitas pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas (Pindur et al, 1985).

Frank dan Lillian mengemukakan peta dasar gerakan manusia yang dikenal dengan sebutan *Therblig*. Studi-studi mereka banyak menggabungkan aspek teknis yang telah dikembangkan oleh Taylor dengan perspektif sosiologis dan perspektif psikologis menghasilkan gabungan antara aspek teknis dan aspek perilaku manusia yang mampu menghasilkan kegiatan operasi yang secara sosial mampu merangsang para pekerjanya untuk berkontribusi dengan produktif.

General Administrative Management

Jika *scientific management* berfokus pada produktifitas pekerja, *general administrative management* lebih menitikberatkan pemikiran terkait aspek pengaturan administratif keseluruhan aktivitas manajemen. Pemikiran

mengenai bagaimana pengaturan aktifitas organisasi secara keseluruhan ini akan menjadi landasan dasar dan acuan utama dari *general theory management* atau teori manajemen modern nantinya.

Beberapa tokoh dari gerakan pemikiran ini adalah Jules Henry Fayol (1841-1925), seorang ilmuwan berkebangsaan Prancis yang lahir di Istanbul, Turki, memperkenalkan teori manajemen yang sistematis. Menurut pemikiran Fayol, manajemen harus dibagi menjadi fungsi-fungsi yang sistematis yaitu: *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.

Fayol membagi aktifitas dalam organisasi industri menjadi enam bagian yaitu: *Technical, Commercial, Financial, Security, Accounting, dan Managerial*. Pemikiran Fayol hingga saat ini masih banyak digunakan oleh manajemen organisasi modern. Karya Fayol yang terkenal adalah "*Administration Industrielle et Generale*" yang dipublikasikan di "*Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale*" pada tahun 1916.

Pengembangan pemikiran administratif manajemen berlanjut melalui seorang pakar berkebangsaan Jerman bernama Max Weber (1864-1920), sering disebut sebagai bapak manajemen birokrasi, mengembangkan pemikiran terkait tingkatan hirarki birokrasi dalam organisasi. Konsep ini fokus pada karyawan yang bertanggungjawab pada posisinya berdasarkan kualifikasi yang dimilikinya. Karya Weber yang terkenal berjudul "*The Protestant ethics and the spirit of capitalism*" diterbitkan pada tahun 1904, sehingga dia juga dikenal sebagai tokoh etika protestan pada manajemen.

Chester Barnard, lahir di Massachusetts tahun 1886 memperkenalkan kajian yang

mengkaitkan *scientific management* dengan *human relations*. Menurut Barnard dalam sebuah organisasi disamping terdapat hubungan formal, juga berkembang hubungan informal. Hubungan informal ini menurut Barnard berkembang dan berinteraksi tanpa tujuan khusus. Pemikiran Barnard ini berbeda dengan teori manajemen modern yang menyatakan bahwa hubungan informal dalam organisasi mempunyai sebuah tujuan. “*The function of executives*” merupakan karya Barnard yang paling terkenal.

Luther Gullick, pada tahun 1937 mengembangkan pemikiran yang dicetuskan oleh Henry Fayol, dan membagi manajemen menjadi fungsi-fungsi yang disingkat POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*). Gullick dalam bukunya yang berjudul “Notes on the organization theory” ini mengembangkan konsep *span of control* atau rentang pengawasan, yang merupakan kajian mengenai batasan jumlah orang yang dapat disupervisi oleh seorang manajer atau mandor (Shafritz & Otts, 1992;133-135).

Bersama dengan Gullick, Lyndall Urwick, pada tahun 1933, mensintesisasikan dan mengonsolidasi semua pemikiran terkait struktur manajemen dan fungsi seorang eksekutif. Bukunya berjudul “Management span of Control” diterbitkan tahun 1956 (Urwick, 1956;39-47). James Mooney, membangun tiga prinsip dasar manajemen, yakni *the co-ordination principles, the scalar principles, dan the functional principles*. Dimana prinsip pertama akan mempengaruhi dua prinsip berikutnya (Pindur et al, 1995;63-64).

Kontribusi utama dari gerakan manajemen klasik ini adalah: (1) menerapkan *science* pada manajemen praktis, (2) meletakkan dasar bagi

pengembangan manajemen (3) mengembangkan pemikiran mengenai fungsi-fungsi manajemen (4) mengklasifikasikan proses manajemen yang relevan pada jamannya, namun masih menjadi kunci utama pada pengembangan manajemen modern (5) mengartikulasi dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen formal.

Adapun yang menjadi batasan utama, atau kekurangan dari era pemikiran ini adalah, gerakan ini mengasumsikan pekerja sebagai *economic man*, atau makhluk yang hanya memikirkan aktifitas ekonomi. Sebagai *economic man* seseorang akan selalu bekerja keras untuk meningkatkan pendapatannya. Konsep ini akan lebih sesuai jika kondisi organisasi dan industri berada dalam keadaan stabil, namun akan menjadi kurang tepat jika ketidakstabilan dihadapi oleh sebuah organisasi, seperti kompleksitas masalah dan persaingan yang banyak dihadapi oleh organisasi modern saat ini. Sebagian besar kajian pada pemikiran gerakan ini menganggap pekerja sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi bukannya sebagai sumber daya yang memiliki nilai.

Behavioural Management Theory

Pada masa sekitar tahun 1920 dan 1930an, banyak ahli yang berpendapat bahwa *scientific management* hanya berpikiran jangka pendek dan kurang lengkap. Para ahli ini yakin bahwa selama ini aspek kemanusiaan terpinggirkan dalam pengembangan kajian pemikiran manajemen. Gerakan pemikiran manajemen adalah sebuah gerakan pemikiran yang menggunakan pendekatan yang lebih berfokus pada sisi psikologis manusia, motivasi dan kepemimpinan. Terdapat dua bidang utama kajian dari

behaviour mangement yakni, *human relations* dan *organizational behaviour*.

Beberapa tokoh dan pemikiran pada era gerakan pemikiran ini diantaranya adalah: Hugo Munstenberg (1863 -1916), dikenal sebagai bapak *applied psychology on industrial*, mengembangkan koneksi antara *scientific management* dan *industrial psychology* atau *human behaviour*. Konsepnya yang terkenal adalah peningkatan efisiensi melalui *scientific work analysis* pada pekerja.

Mary Parker Follet (1868-1933), adalah seorang tokoh yang banyak mengkaji topik *administrative conflict, motivation, co-operation, dan authority*. Kajian dari Follet banyak menjadi fondasi pengembangan konsep organisasi modern. Mary P. Follet lahir di Massachusett pada tahun 1868 mulanya adalah seorang yang berkiprah di bidang politik, namun kemudian beralih ke dunia kajian administrasi bisnis. Alasan Follet adalah karena dia menyimpulkan bahwa dunia politik kurang memperhatikan permasalahan sosial, lain halnya dengan bisnis yang dapat berfungsi sebagai alat untuk menyejahterakan masyarakat. Follet merupakan seorang pakar yang pertama kali mengkaji aspek organisasi dari perspektif individu dan kelompok (Wren & Bedeian,2009;309-321).

Elton Mayo (1880-1949) dan Fritz Roethlisberger, merupakan dua orang peneliti yang melanjutkan penelitian di pabrik Hawthorne Electric. Perusahaan ini menjadi laboratorium dari para peneliti *Massachucet Institute of Technology* (MIT) dan Harvard University. Temuan Mayo dan Roethlisberger yang paling terkenal adalah studi tentang dinamisasi kelompok informal dalam organisasi, yang menyatakan bahwa hubungan dalam informal groups memiliki efek yang besar pada produktifitas dan

pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Muldoon,2012;109).

Eksperimen di pabrik Hawthorne Electric ini juga memunculkan sebuah teori yang dikenal sebagai "*The Hawthorne effect*" yang menyatakan bahwa seorang individu jika secara intens dijadikan fokus eksperimen, maka secara psikologis individu tersebut akan merasa berbeda dengan individu lain, sehingga dapat mempengaruhi hasil dari eksperimen yang dilakukan.

Pada tahun 1943, Abraham Maslow (1908-1970) yang dikenal sebagai bapak motivasi, mengembangkan konsep hirarki lima tingkat kebutuhan yang menjadi motivasi seorang individu. Maslow percaya bahwa seseorang dimotivasi oleh kebutuhan yang mereka inginkan. Motivasi ini akan berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhan seseorang yang juga berbeda. Motivasi pada setiap tingkat kebutuhan ini juga akan berubah sesuai dengan pencapaian seorang individu, jika kebutuhan dasar terpenuhi, seseorang akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Seorang akademisi di era yang lebih modern dari Maslow yakni Frederick Herzberg (1923-2000), juga mengembangkan konsep motivasi yakni yang disebut *hygiene theory*. Menurut teori ini individu dikatakan dapat dibagi menjadi dua yakni yang puas dan tidak puas. Motivasi dari masing-masing kelompok tersebut berlainan terkait dengan pekerjaan dan hidup. Herbert A. Simon, adalah seorang pengarang buku "*Administrative Behavior*", yang dipublikasikan tahun 1947. Simon mengembangkan konsep pengambilan keputusan dalam manajemen berdasarkan pada aplikasi pada tiap kondisi dan situasi masalah yang berbeda.

Pada awal tahun 1953, Douglas McGregor, mengembangkan konsep

motivasi yang dikenal dengan teori X dan Y. Teori X adalah teori negatif, yang berpandangan bahwa semua pekerja adalah individu yang tidak bisa diandalkan dan tidak mempunyai tanggungjawab sehingga perlakuan yang sesuai adalah pengawasan yang ketat, aktifitas berdasarkan tujuan, dan harus memperlakukan karyawan dengan cara yang keras. Kebalikannya pada teori Y adalah menganggap pekerja sebagai individu yang mampu bertanggung jawab, sehingga perlakuan yang dibutuhkan adalah kolaborasi dan kerjasama dengan berlandaskan hubungan yang baik dengan manajer (Wren & Bedeian, 2009;403).

Chris Argyris, memperkenalkan teori sistem terbuka bagi organisasi. Sistem ini menggunakan perilaku organisasi sebagai referensi utama. Charles A.Lindblom, pada tahun 1959 melalui esainya yang terkenal "The Science of muddling through" mengkritisi model rasional dari pengambilan keputusan. McClelland, menekankan pada fakta bahwa motivasi seseorang juga dipengaruhi oleh interaksi dengan lingkungan eksternal. McClelland mengembangkan teori motivasi menjadi teori tiga kebutuhan yakni: *the need for achievement*, *the need for power* dan *the need for affiliation*.

Stacey J.Adams, mencetuskan *equity theory* atau teori ekuitas, dimana ekuitas ini mengacu kepada persepsi pekerja terhadap keadaan mereka dan keadilan perlakuan bagi mereka jika dibandingkan dengan orang lain. Menurut Adam persepsi seorang pekerja akan berpengaruh besar pada performa mereka. Ekuitas eksternal terkait perbandingan dengan pekerja lain di perusahaan yang lain. Ekuitas internal terkait perbandingan dengan pekerja di dalam perusahaan sendiri (Pindur et al,1995;67).

Kontribusi utama dari gerakan pemikiran perilaku memberikan kepada kita pemahaman yang lebih mendalam pada konsep motivasi, dinamisasi kelompok, kepemimpinan dan proses hubungan antar individu dalam organisasi. Kajian pemikiran ini juga menempatkan pekerja sebagai individu manusia yang memiliki sifat yang unik dan sumber daya yang memiliki nilai bukannya hanya sebagai alat produksi bagi perusahaan.

Quantitative Management Theory

Gerakan pemikiran ini berpusat pada adopsi model matematis pada bidang manajemen. Terdapat tiga area utama pada gerakan pemikiran ini yakni (1) *management science*, (2) *operations management*, dan (3) *management information systems*. Spesifikasi *management science* adalah pada pengembangan model matematis sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. *Operations management* berpusat pada aplikasi dari *management science* pada setiap aktifitas organisasional. Sedangkan *management information system* adalah sistem komunikasi yang kompleks dan integratif dengan tujuan menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer (Pindur et al,1995;67-68).

Gerakan pemikiran kuantitatif manajemen ini muncul dari berbagai kajian dan penerapan konsep matematika dan statistik yang digunakan oleh pihak militer pada perang dunia kedua. Para ahli matematika dari kerajaan Inggris menggunakan teknik kuantitatif dalam mengukur efektifitas maksimum pesawat tempur mereka dalam menghadapi pesawat tempur Jerman.

Para ahli ini mampu mendisain model alokasi optimum untuk memaksimalkan

kapabilitas dari masing-masing pesawat tempur mereka. Amerika Serikat mendisain *operation research techniques* untuk meningkatkan kemampuan prajurit dalam menghadapi segala rintangan dalam peperangan. Teknik dan model ini juga diterapkan pada supply logistic yang digunakan untuk mendukung pasukan dalam perang. Setelah perang, berbagai metode dan teknik ini diterapkan pada sektor bisnis.

Manajemen kuantitatif meliputi aplikasi statistik, optimalisasi model, teknik informasi dan simulasi komputer. Sebagai contoh adalah penggunaan *linear programming* guna meningkatkan ketepatan dalam pengambilan keputusan terkait alokasi sumber daya. Kontribusi utama dari pendekatan kuantitatif pada manajemen adalah pada bidang pengambilan keputusan terutama yang terkait dengan fungsi *planning* dan *control*.

Perencanaan dalam organisasi diperkaya oleh teknik manajemen kuantitatif atau *operation research*, dan sekitar tahun 1940an diperkenalkan konsep *strategic planning*. Salah satu konsep *strategic planning* yang terkenal adalah “*the game theory*” yang dikembangkan oleh Von Neumann seorang ahli matematika berkebangsaan Jerman. *The game theory* mengkaji tentang tingkat *outcome* yang bisa diprediksi dari perhitungan aktifitas secara kolektif dari pelaku dan perhitungan dampak dari berbagai kesempatan yang ada.

Kontribusi yang paling penting dari gerakan pemikiran manajemen kuantitatif adalah pengembangan teknik kuantifikasi yang kompleks sebagai alat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah bisnis. Penggunaan model matematis pada proses perencanaan dan pengawasan menimbulkan penerapan yang luas pada teknik komputerisasi sebagai

alat pengambilan keputusan. Penggunaan komputer pada operasional sebuah organisasi bisnis dimulai dari penerapan konsep kuantitatif ini.

Keterbatasan manajemen kuantitatif terletak pada kesulitan memprediksi, mengkuantifikasi dan menjelaskan perilaku manusia dalam organisasi. Penerapan metode matematis kemungkinan akan mengesampingkan *managerial skill (soft skill)* seorang manajer dalam upaya untuk mengimplementasikan model matematika yang canggih. Beberapa model matematis juga terlihat tidak praktis dan sering menggunakan asumsi yang kurang substansial bagi organisasi bisnis.

Modern Management Theory

Gerakan manajemen modern melaju ke arah yang lebih terintegrasi. Semua konsep pemikiran dari gerakan sebelumnya menjadi fondasi dasar dalam membentuk kerangka konsep pemikiran manajemen modern. Pindur mengklasifikasikan era modern ini menjadi enam pendekatan dengan tidak menyertakan pendekatan pelanggan yang berkembang pesat di era tahun 1990an (Pindur et al, 1995). Pendekatan dalam era modern ini diantaranya yakni: pertama adalah Pendekatan Proses. Pada tahun 1961, Harold Koontz (1909-1984) mempublikasikan sebuah artikel yang memperkenalkan apa yang disebut “*management jungle theory*”. Menurut Koontz setiap pendekatan yang teridentifikasi dalam manajemen memberikan sumbangan pemikiran pada teori manajemen. Koontz berpendapat bahwa pendekatan sumber daya manusia dan pendekatan kuantitatif hanya merupakan

sebuah alat atau *tools* bukanlah sebuah metode dalam manajemen.

Menurut Koontz, pendekatan proses, yang pertama kali dicetuskan oleh Henry Fayol, melihat manajemen sebagai sebuah proses mencapai tujuan melalui individu-individu yang melaksanakan aktivitas operasional organisasi dengan kelompok yang terorganisir. Proses ini merupakan sebuah “*circular loop*” atau sebuah lingkaran yang berhubungan secara terus menerus, dengan fungsi pengawasan akan saling berkaitan lagi dengan fungsi perencanaan, dan kemudian akan berlanjut lagi ke fungsi-fungsi lainnya (Koontz, 1961:174-188).

Pendekatan kedua adalah Pendekatan Sistem. Dalam pendekatan sistem terdapat dua jenis sistem yakni, terbuka dan tertutup. Sebuah sistem tertutup tidak dipengaruhi oleh interaksi dengan lingkungan luar organisasi. Kebalikannya adalah sistem terbuka yang berinteraksi dan merespon keberadaan lingkungan eksternalnya.

Pandangan klasik dari Taylor menempatkan manusia dan organisasi sebagai sebuah mesin dan sebuah sistem tertutup. Konsep kajian dari Taylor, Weber dan Gulick merupakan sebuah model sistem tertutup. Pada awal 1930an Chester Barnard, menyatakan bahwa organisasi adalah sebuah sistem terbuka dan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Baik sistem tertutup maupun terbuka tetap bertujuan meningkatkan produktifitas dan efisiensi.

Pendekatan sistem dalam manajemen menjadi fenomena pada pertengahan tahun 1960an, walaupun konsep ini sebenarnya sudah muncul lama sebelum itu. Pada saat itu Von Bertalanffy dikenal dengan teori sistemnya. Bertalanffy menyatakan bahwa sebuah sistem terdiri dari subsistem yang saling berkaitan dan berinteraksi melalui

sinergi membentuk sebuah sistem. Teori sistem ini juga menjelaskan bahwa perilaku sebuah organisasi bisa berupa perilaku internal maupun eksternal.

Sistem internal merupakan sebuah sistem tertutup yang memperlihatkan bagaimana dan mengapa individu dalam organisasi berinteraksi satu sama lain dan menyelesaikan tugas-tugas individu maupun kelompok. Sistem eksternal merupakan sebuah sistem terbuka, dimana berbagai interaksi dan transaksi organisasi dengan lingkungan eksternalnya terjadi.

Dalam pendekatan sistem, organisasi terintegrasi didalam maupun diluar dengan lingkungan eksternalnya, dimana sebuah organisasi mengambil *input* sumber daya dari luar, memprosesnya didalam kemudian mengembalikannya lagi keluar dalam bentuk *output* (produk).

Pendekatan ketiga adalah Pendekatan Kontingensi. Teori kontingensi merupakan pendekatan pemecahan permasalahan organisasi yang mempertimbangkan semua faktor dalam berbagai situasi yang berbeda sebelum mengambil sebuah keputusan. Lawrence dan Lorsch dalam bukunya yang berjudul “*Developing Organizations: Diagnosis and Action*” dan terbit tahun 1969 memaparkan implementasi berbagai konsep dengan berbagai pendekatan. Mereka menemukan bahwa efektifitas sebuah teknik atau model akan berubah dari satu situasi ke situasi yang lain dalam menghadapi permasalahan dan pengambilan keputusan.

Konsep manajemen kontingensi menitikberatkan pada kebutuhan akan pengkajian dan analisis yang menyeluruh terhadap lingkungan organisasi. Model kajian dan analisis ini harus disesuaikan dengan berbagai keadaan dan situasi yang berbeda.

Pendekatan keempat adalah Pendekatan Manajemen Strategi. Manajemen strategik terutama berkonsentrasi pada proses pengambilan keputusan dan kajian serta analisis aktifitas terkait kinerja jangka panjang organisasi. Pendekatan strategi terutama membutuhkan tingkat monitoring dan pengawasan internal serta eksternal, dengan melakukan analisis pada kekuatan dan kelemahan organisasi. Von Neumann dan Morgenstern mengilustrasikan dalam “*game theory*” bahwa sangat memungkinkan untuk mengestimasi harapan dan kemungkinan di masa depan jika semua probabilitas yang ada dapat diukur dan ditentukan.

Peter Drucker menerbitkan sebuah buku pada tahun 1954 yang berjudul “*Practice of Management*”. Dalam bukunya tersebut Drucker memaparkan tentang bagaimana memformulasikan strategi berdasarkan situasi yang ada dan kemungkinan perubahan yang terjadi.

Pada tahun 1962 A.D. Chandler memperkenalkan berbagai alternatif strategi perusahaan berdasarkan penelitian yang dilakukannya pada empat perusahaan besar di Amerika Serikat. Tahun 1965, pada periode yang relatif sama dengan Chandler, Ansoff mengemukakan pendekatan yang lebih rasional dalam karyanya yang berjudul “*Corporate Strategy*”. Ansoff menggunakan pendekatan yang lebih terprogram dan analitis. Menurutnya strategi adalah acuan dasar dalam pengambilan keputusan yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti produk, pasar, pertumbuhan, *competitive advantage* dan sinergi.

Salah satu pakar strategi yang terkenal dengan konsep *competitive advantage* adalah Michael Porter. Karya Porter yang fenomenal, “*Competitive Strategy*”

merupakan buku wajib dalam mempelajari strategi manajemen perusahaan hingga saat ini. Karya Porter tersebut muncul sekitar tahun 1980an.

Periode tahun 1970 an hingga awal 1980, merupakan periode yang banyak menelurkan karya terkait manajemen strategi, beberapa yang terkenal diantaranya adalah Hofer dan Schendel dengan buku berjudul “*Strategy Formulation: Analytical Concepts*” yang terbit tahun 1978. Mintzberg dalam “*The Structuring of Organization*”, terbit tahun 1979 mendefinisikan strategi sebagai sebuah kekuatan mediasi antara organisasi dengan lingkungannya.

Pendekatan kelima adalah Pendekatan Gaya Manajemen Jepang. Pada tahun 1950, Deming memperkenalkan sebuah model sistem manajemen komprehensif yang didasarkan pada gaya manajemen perusahaan-perusahaan Jepang. Model ini dikenal dengan nama *total quality management* (TQM). Model TQM menggunakan statistik untuk menganalisis variabilitas proses produksi dalam upaya meningkatkan kualitas produk secara berkesinambungan.

Salah seorang pakar lain yang juga merupakan pionir dalam memperkenalkan model TQM ini adalah Juran. Juran meyakini bahwa perusahaan saat itu belum banyak yang mampu dan mengerti bagaimana mengelola kualitas. Ada tiga langkah yang disarankan oleh Juran dalam *quality management* yakni: *structured annual improvement, major training programme*, dan *upper management leadership*.

Crosby dikenal dengan konsepnya yang disebut *zero defect*. Konsep atau metode ini menyatakan bahwa kualitas adalah sesuatu yang tidak bisa dikompromikan. Crosby memperkenalkan apa yang disebut *quality cost* atau biaya kualitas. Menurut Crosby

dalam menerapkan manajemen kualitas, sebuah perusahaan harus berupaya mencapai *zero defect* atau kualitas maksimal.

Awal tahun 1980an, Ouchi meneliti beberapa perusahaan Amerika dan menemukan beberapa karakteristik yang sama dengan yang biasanya diasosiasikan dengan gaya manajemen Jepang. Ouchi menamakan *Theory Z* pada gaya manajemen Jepang yang unik. Teori Z perusahaan diantaranya adalah: hubungan perusahaan dengan karyawan yang dekat, sistem penggajian dan serikat pekerja yang unik serta perekrutan karyawan baru yang biasanya mempunyai hubungan jangka panjang. Tipe pengambilan keputusan pada teori ini biasanya bersifat kolektif dengan melibatkan karyawan pada setiap prosesnya (Ouchi, 1981).

Pendekatan keenam adalah Pendekatan excellence. Pendekatan utama dari *excellence management* adalah mengerahkan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai sesuatu yang *excellence*. Pendekatan excellence management diperkenalkan oleh Peter dan Waterman pada awal tahun 1980an melalui karyanya yang berjudul "*In Search of Excellence*". Menurut mereka sebuah perusahaan tidak cukup hanya menjadi sebuah *effective organizations* namun juga harus bisa mencapai *excellence organizations* melalui perbaikan yang terus menerus pada setiap aspek kualitas organisasi.

Kaizen

Kaizen berasal dari kata Kai artinya perbaikan dan Zen artinya baik. Kaizen diartikan sebagai perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Ciri kunci manajemen kaizen antara lain lebih memperhatikan proses dan bukan hasil, manajemen fungsional-silang dan menggunakan lingkaran kualitas dan

peralatan lain untuk mendukung peningkatan yang terus menerus (Cane, 1998:27).

Bagi sebagian orang mungkin tidak asing dengan kata Kaizen (baca: kai-seng). Secara harafiah Kai = merubah dan Zen = lebih baik. Secara sederhana pengertian *Kaizen* adalah usaha perbaikan berkelanjutan untuk menjadi lebih baik dari kondisi sekarang. Ada juga orang yang menyebutnya dengan istilah *Kaizen Teian* yang artinya: "*Kaizen*" berarti perbaikan terus-menerus", sementara "*teian*" artinya "sistem". Jadi, *Kaizen Teian* artinya adalah suatu sistem perusahaan yang komprehensif yang dilakukan dalam rangka perbaikan terus menerus untuk mencapai kondisi yang lebih baik dari hari ini, sehingga bisa membawa napas baru dalam setiap perusahaan atau organisasi.

Pada penerapannya dalam perusahaan, Kaizen mencakup pengertian perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh pekerjanya, baik manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah (Hitoshi Takeda, 2006:82). *Kaizen* atau perbaikan secara terus menerus selalu beriringan dengan *Total Quality Management* (TQM). Bahkan sebelum filosofi TQM ini terlaksana atau sebelum sistem mutu dapat dilaksanakan dalam suatu perusahaan maka filosofi ini tidak akan dapat dilaksanakan sehingga perbaikan secara terus menerus (*Just in time*) ini adalah usaha yang melekat pada filosofi TQM itu sendiri. Sehingga *Kaizen* bisa juga merupakan suatu kesatuan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi yang memiliki ciri khas berorientasi pada pelanggan, pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*), robotik, gugus kendali mutu, sistem saran, otomatisasi, disiplin ditempat kerja, pemeliharaan produktivitas, kanban, penyempurnaan dan perbaikan mutu, tepat

waktu, tanpa cacat, kegiatan kelompok kecil, hubungan kerjasama antara manajer dan karyawan dan pengembangan produk baru

Kaizen adalah konsep tunggal dalam manajemen Jepang yang paling penting dan merupakan kunci sukses Jepang dalam persaingan. Jepang selalu berpikir bahwa tidak ada satu hari pun berlalu tanpa adanya suatu tindakan penyempurnaan (Takizakigroup: 2000). *Kaizen* merupakan alat pemersatu filsafat, sistem dan alat untuk memecahkan masalah yang dikembangkan di Jepang selama 30 tahun pada suatu perusahaan untuk berbuat baik lagi. *Kaizen* dapat dimulai dengan menyadari bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah. *Kaizen* memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan di mana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas (Imai, 1998: 18).

Kaizen telah menjadi kunci kesuksesan kompetitif Jepang dan sudah banyak diadaptasi dalam beragam metode aplikasi. Salah satu perusahaan yang sukses dalam menerapkan *kaizen* ini adalah Toyota. Selain dalam dunia bisnis, *kaizen* juga dapat diaplikasikan kepada pengembangan diri seperti yang diajarkan oleh Anthony Robbins dengan istilah CANI (*Constant And Never-ending Improvement/* perbaikan yang berkelanjutan) serta Robert Maurer sebagai prinsip perbaikan pribadi.

Elemen inti dari *kaizen* adalah kemauan untuk berubah, maju dan memprioritaskan kualitas, selalu memberikan upaya yang konsisten, keterlibatan seluruh pegawai, dan komunikasi. Kedisiplinan dan kerjasama tim adalah yang utama dalam meningkatkan moral pekerja untuk menjalankan siklus mutu *kaizen*. Semua karyawan harus memberikan saran demi perbaikan.

Konsep *Kaizen*

Konsep *kaizen* meliputi beberapa hal, yakni: (www.tazakigroup.com), Pertama Konsep 3 M (*Muda, Mura, dan Muri*), Konsep ini dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mencapai efisiensi, meliputi: *Muda* diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan, *Mura* diartikan sebagai pengurangan perbedaan, *Muri* diartikan sebagai pengurangan ketegangan.

Kedua Gerakan 5 S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu dan shitsuke*), Konsep 5 S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5 S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industri yang meliputi: Efisiensi Kerja, Produktifitas Kerja, Kualitas Kerja, dan Keselamatan Kerja dapat lebih mudah dipenuhi.

Ketiga Konsep PDCA (*Plan, Do, Check, Action*, Langkah pertama dari *kaizen* adalah menerapkan siklus PDCA (*plan, do, check action*) sebagian sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari *kaizen*. Hal ini berguna dalam mewujudkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki atau meningkatkan standar. Siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses *kaizen* (Imai, 2005: 4).

Rencana (*plan*) berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan, karena *kaizen* adalah cara hidup, maka harus selalu ada perbaikan untuk semua bidang, dan perumusan rencana guna

mencapai target tersebut. Periksa (*check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Tindak (*action*) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya (Imai, 2005: 5).

Keempat Konsep 5 W + 1 H, Salah satu pola pikir untuk menjalankan roda PDCA dalam kegiatan *kaizen* adalah dengan teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5 W + 1 H (*what, who, why, where, when* dan *how*).

KESIMPULAN

Dengan melakukan riset berdasarkan kajian literatur, penulis dan juga pembaca dapat melihat gambaran umum perkembangan berbagai pemikiran manajemen. Dari analisis pemaparan diatas apa yang menjadi simpulan disini adalah dengan melakukan, mengetahui dan mempelajari berbagai metode, konsep serta pemikiran manajemen di masa lalu, akan dapat menjadi fondasi bagi pengembangan manajemen di masa sekarang dan tentunya juga di masa depan.

Pengklasifikasian berdasarkan *scientific, behavioral, quantitative theory* dan *modern management* serta *kaizen* disini tidaklah baku. Dikarenakan cukup banyaknya pemikiran dan penelitian manajemen, terutama pada era modern, akan menimbulkan interpretasi yang sangat luas. Sesuatu yang penting untuk ditekankan adalah kajian terkait sejarah pemikiran manajemen akan tetap relevan dan menjadi acuan dasar bagi praktek manajemen modern. Konsep-konsep yang dipaparkan dalam tulisan ini dapat menjadi

sebuah instrumen untuk pengembangan manajemen di masa depan.

Kurangnya kajian yang mengkaji perkembangan pemikiran yang terkait dengan *marketing management* menjadi kekurangan dari kajian literatur ini. Pemikiran tentang marketing yang berfokus pelanggan atau *customer orientation* mempunyai sejarah yang cukup panjang dan menarik untuk dikaji sebagai sebuah riset sejarah. Kajian terkait perkembangan pemikiran manajemen terbaru dalam kaitannya dengan berkembangnya globalisasi, teknologi dan informasi juga menjadi kekurangan dari tulisan ini. Manajemen dalam hubungannya dengan budaya nasional juga terkait dengan topik ini.

Daftar Pustaka

- Ansoff, H.I., 1965, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Argyris, C., 1970, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*, Addison-Wesley, Reading, USA.
- Cane, 1998. *Establishing Kaizen Culture*, Circuit Assemble, November, pp. 57-58
- Crosby, P.B., 1979 *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York,
- Deming, W.E., 1982, *Out of Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA,
- Drucker, P., 1954 *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Gabor, Andrea dan Mahoney, James, 2010 *Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations*, www.businessillinois.edu, working paper.

- Gilbreth, F.B. dan Gilbreth, L.M., 1917, *Applied Motion Study*, Sturgis and Walton, New York, USA.
- Griffin, R.W., 1990, *Management*, edisi 3., Houghton Mifflin, Boston, MA, USA.
- Herzberg, F., 1966, *Work and the Nature of Man*, World Press, Cleveland.
- Higgins, J.M., 1991, *The Management Challenge: An Introduction to Management*, Macmillan, New York.
- Hitoshi Takeda, 2006. *The Change Management Handbook*, New York: Irving Professional
- Juran, J.M., 1988, *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, New York.
- Koontz, H., 1961 "The management theory jungle", *Journal of the Academy of Management*,
- Masaaki Imai, 2005. *Budaya Kaizen*, Jakarta: Pustaka Utama
- McGregor, D., 1960 *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McClelland, D., 1961, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, New Jersey.
- Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Muldoon, Jeffrey, 2012, *The Hawthorne Legacy: a reassessment of the impact of hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958*, *Journal of Management History*.
- Ouchi, W.G., 1981 *Theory Z*, Addison-Wesley, New York.
- Parker, Lee dan Ritson, Phillip, 2005, *Fad, stereotypes and management gurus: Fayol and Follet today*, *Journal of Management History*.
- Pascale, R.T. dan Athos, A.G., 1981, *The Art of Japanese Management*, Warner Books, New York.
- Peters, T.J. dan Waterman, R.H. Jr, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Pindur, Wolfgang., Rogers, Sandra. dan Pan Suk Kim, 1995, "The History of Management : a Global Perspective", *Journal of Management History*, MCB University Press, USA.
- Pollard, H.R., 1974, *Developments in Management Thought*, William Heinemann, London.
- Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (Eds), 1992, *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole, Pacific Grove, CA,
- Tazakigroup, 2000. *Budaya Kaizen yang Unik*, Jakarta : Gramedia
- Urwick, L. 1956. *The Manager's Span of Control*. *The Harvard Business Review*. May-June.
- Vaskun, Balazs dan Tsutsui, William, 2012, *A Modern History of Japanese Management Thought*, *Journal of Management History*.
- Von Neumann, J. dan Morgenstern, O., 1944, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Wren, Daniel dan Bedeian, Arthur, 2009, *The Evolution of Management Thought*, ed. 6, John Wiley & Sons, USA.
- www.tazakigroup.com