

SEJARAH PENGURUSAN

1.0 Pengenalan

Amalan pengurusan yang diamalkan oleh pengurusan pada hari ini adalah hasil sumbangan daripada pemikir-pemikir pengurusan pada masa lalu. Idea, konsep dan kaedah yang diketengahkan oleh mereka dapat membantu pengurus menguruskan organisasi mereka dengan lebih cekap dan berkesan dan lebih berdaya saing. Bagaimanapun tidak semua yang dianjurkan oleh pemikir-pemikir tersebut sesuai untuk diamalkan oleh pengurus tetapi pengurus boleh memilih mana-mana teori yang difikirkan dapat membantu dalam meningkatkan keberkesanan organisasi. Juga tidak ada satu teori yang paling baik untuk digunakan bagi setiap keadaan atau situasi. Setiap teori mempunyai kekuatan dan kelemahan mereka sendiri maka, bergantung kepada pengurus bagaimana untuk mengabungkan teori-teori tersebut bagi mendapat satu kaedah yang paling berkesan. Unit ini akan membincangkan setiap perkembangan teori-teori pengurusan dengan ringkas dan mudah di fahami oleh anda.

1.1 Pendekatan Klasikal

Pengurusan saintifik merupakan pendekatan yang menekankan kajian saintifik bagi meningkatkan kecekapan pekerja dan meningkatkan produktiviti organisasi. Kita akan membincangkan beberapa penyumbang utama kepada pendekatan ini seperti Frederick W. Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth dan Henry L. Gantt.

1.1.1 Frederick W. Taylor (1856-1915)

Teori ini dipelopori oleh Frederick W. Taylor (1856-1915) yang terkenal dengan teknik pengurusan saintifik. Beliau juga digelar "Bapa Pengurusan Saintifik". Teori ini mengkaji perhubungan di antara pekerja dan tugas yang dibentuk untuk dilaksanakan oleh pekerja tersebut. Beliau merupakan pengurus pengeluaran yang kemudiannya menjadi perunding dan mengajar pengurus-pengurus lain bagaimana untuk melaksanakan teknik pengurusan saintifik. Taylor percaya bahawa jika masa dan usaha yang dilakukan oleh pekerja dalam pengeluaran seunit barangan dapat dikurangkan dengan meningkatkan pengkhususan dan pembahagian kerja maka proses pengeluaran akan menjadi bertambah cekap. Beliau juga percaya pekerja yang cekap akan membantu meningkatkan pengeluaran dan produktiviti. Berdasarkan penyelidikan yang dijalankan dan pemerhatian yang dilakukan, beliau telah mengenalpasti empat prinsip dalam meningkatkan kecekapan di tempat kerja:

- Prinsip 1- Mengkaji cara bagaimana pekerja bekerja dan mencari jalan cara yang terbaik dalam melaksanakan tugas tersebut.

Untuk mencari cara terbaik yang boleh digunakan dalam melaksanakan tugas, Taylor mengkaji beberapa cara bagaimana pekerja melaksanakan tugas. Salah satu kaedah yang digunakan ialah kajian "*time and motion study*" di mana masa melaksanakan kerja akan direkodkan dan cara melaksanakan kerja tersebut juga akan diperhatikan. Dengan cara itu beliau dapat mencari cara yang terbaik dengan masa yang paling singkat.

- Prinsip 2- Pengkhususan kerja

Setelah mendapat cara yang terbaik dalam melaksanakan tugas, Taylor menekankan pula kepada pengkhususan kerja di mana kerja-kerja dibahagikan dan setiap pekerja akan melaksanakan kerja yang lebih sedikit dan lebih rutin. Kaedah ini banyak digunakan dalam industri pembuatan dan pengeluaran.

- Prinsip 3 - Pengambilan pekerja yang mempunyai kemahiran dan keupayaan dalam melaksanakan tugas.

Bagi meningkatkan pengkhususan kerja, Taylor percaya pekerja mestilah memahami tugas yang akan mereka lakukan dan perlu dilatih untuk melaksanakan tugas tersebut. Pekerja-pekerja yang tidak berkemampuan akan ditukarkan kepada kerja-kerja yang mampu dilaksanakan oleh mereka.

- Prinsip 4 - Sistem pembayaran gaji yang adil

Untuk menggalakkan pekerja bekerja pada prestasi yang paling tinggi, Taylor mencadangkan supaya pekerja diberi insentif yang lebih baik. Mereka sepatutnya diberi bonus dan sedikit imbuhan jika dapat menunjukkan prestasi yang baik.

1.1.2 Frank Gilbreth dan Lilian Gilbreth (1868-1924)

Pengikut kepada idea pengurusan saintifik yang diperkenalkan oleh Taylor merupakan pasangan suami isteri Frank dan Lilian. Mereka turut memberi sumbangan terhadap pergerakan kerja dalam kajian "*time and motion study*". Kajian pergerakan menekankan kepada aspek pengurangan pergerakan kerja kepada pergerakan yang paling asas. Tujuan mereka adalah untuk:

- menganalisa setiap pergerakan yang dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan satu-satu tugas dan masa yang di ambil.
- mencari cara yang terbaik untuk melaksanakan tugas tersebut dan membuang mana-mana pergerakan yang tidak diperlukan supaya tugas dapat dibuat dengan lebih cekap dengan masa dan tenaga yang lebih kurang.

Di samping kajian kepada pergerakan kerja, pasangan Gilbreth juga mengkaji mengenai keletihan di tempat kerja. Mereka mendapati ciri-ciri fizikal di tempat kerja boleh menyumbang kepada tekanan kerja dan seterusnya menyebabkan keletihan dan ini akan mempengaruhi prestasi.

Kajian yang dilakukan oleh pasangan ini telah memberi kesan yang besar kepada bidang pengurusan terutama dalam industri pengilangan. Sebagai contoh kilang pemasangan kereta dimana pekerja dibahagikan kepada bahagian-bahagian tertentu seperti pemasangan tayar, tingkap, peralatan, badan, kusyen dan sebagainya. Setiap pekerja akan mengkhusus kepada kerja masing-masing dan mereka akan mahir dalam bidang tersebut dan masa juga akan di jimatkan.

1.2 Pendekatan Pentadbiran dan Pengurusan

Di samping kajian mengenai pengurusan saintifik, terdapat juga pengkaji yang mengkaji mengenai pengurusan pentadbiran, kajian bagaimana untuk membentuk satu struktur organisasi yang boleh membawa kepada kecekapan dan keberkesanan yang tinggi. Struktur organisasi merupakan satu sistem perkaitan tugas dan autoriti yang mengawal bagaimana pekerja menggunakan sumber-sumber untuk mencapai matlamat organisasi. Dua orang pengkaji yang paling berpengaruh dalam membentuk sistem ini ialah Max Weber dan Henry Fayol.

1.2.1 Max Weber

Max Weber (1864-1920) merupakan pengasas kepada teori birokrasi. Birokrasi merujuk kepada satu sistem yang formal dalam organisasi dan pentadbiran yang dibentuk untuk memastikan kecekapan dan keberkesanan. Sistem pentadbiran birokrasi diasaskan kepada lima prinsip:

- Prinsip 1 - autoriti pengurus didapati daripada kedudukan pengurus dalam organisasi tersebut.

Autoriti merupakan kuasa yang menyebabkan seseorang bertanggungjawab atas setiap tindakan dan dapat membuat keputusan berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber organisasi. Autoriti memberikan hak kepada pengurus untuk memberi arahan dan mengawal pekerja . Dalam sistem birokrasi, pematuhan kepada arahan adalah bukan disebabkan oleh personaliti, kekayaan atau status sosial pengurus tersebut tetapi disebabkan kedudukan pengurus yang dikaitkan dengan autoriti dan tanggungjawab.

- Prinsip 2 – Individu memegang jawatan bukan disebabkan oleh kedudukan sosial tetapi disebabkan oleh prestasi.

Pekerja hendaklah dipilih disebabkan oleh kemahiran dan kelayakan yang mereka ada bukannya disebabkan oleh kenalan atau hubungan peribadi.

- Prinsip 3 – Kedudukan, jawatan, autoriti, tugas dan tanggungjawab dan perkaitan setiap perkara tersebut mestilah dijelaskan dengan terperinci.

Apabila setiap tugas dan autoriti setiap jawatan diterangkan dengan jelas maka pengurus dan pekerja dapat menjangkakan apa yang diharapkan daripada mereka. Pekerja juga bertanggung atas setiap tindakan yang dilakukan jika mereka tahu dengan jelas apa tanggungjawab mereka.

- Prinsip 4 – Perlu ada hirarki kedudukan supaya setiap pekerja mengetahui siapa dan kepada siapa mereka patut melaporkan.

Pengurus patut membentuk satu hirarki kedudukan kuasa untuk menjelaskan kepada pekerja, siapa akan melaporkan kepada siapa dan kepada siapakah pekerja dan pengurus patut melapor jika berlaku konflik. Prinsip ini penting terutama dalam bidang ketenteraan, keselamatan dan kerahsiaan yang melibatkan isu-isu sensitif dan langkah berjaga-jaga. Adalah penting bagi pengurus pada peringkat yang tertinggi untuk memaklumkan kepada pekerja mengenai tanggungjawab mereka untuk bertanggung atas tindakan yang dilakukan oleh mereka.

- Prinsip 5 - Pengurus perlu membentuk peraturan, norma dan "*standard operating procedures*" (*SOP*) untuk mengawal tingkahlaku pekerja.

Peraturan, norma dan *SOP* yang dibentuk oleh pengurus dapat menjadi panduan kepada pekerja bagi meningkatkan prestasi kerja kerana ia memberi panduan secara jelas kepada pekerja cara terbaik dalam melaksanakan tugas.

1.2.2 Henri Fayol

Fayol merupakan individu yang pertama membicarakan pengurusan sebagai satu proses dan juga mempunyai fungsi-fungsi yang khusus yang perlu diikuti oleh setiap pengurus. Beliau digelar "Bapa Pemikiran Pengurusan" disebabkan oleh idea-idea beliau dalam bidang pengurusan dan idea-idea beliau masih lagi digunakan hingga saat ini. Menurut Fayol setiap organisasi perlu diuruskan berdasarkan lima fungsi pengurusan iaitu:

- Perancangan
- Pengorganisasian
- Pengarahan
- Penyelarasan
- Pengawalan

Fayol juga telah memperkenalkan 14 prinsip pengurusan umum untuk dijadikan panduan kepada pengurus dalam menguruskan organisasi. Pemilihan prinsip ini bergantung kepada pengalaman pengurus untuk dijadikan sebagai panduan dalam menguruskan organisasi.

- Autoriti.
- Disiplin.
- Satu arahan.
- Satu perintah.
- Pembahagian kerja.
- Imbuhan.
- Pemusatan.
- Rantaian skala.
- Tertib.
- Ekuiti.
- Kestabilan personel.
- Inisiatif.
- Mementingkan kepentingan organisasi.
- "*esprit de corps*" (kerjasama).

1.3 Pendekatan Tingkahlaku dan Hubungan Manusia.

Fokus utama pendekatan ini ialah mengkaji bagaimana tingkahlaku pengurus dapat mendorong dan memotivasi pekerja bagi membolehkan mereka bekerja dengan cekap untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan. Pendekatan ini memberi tumpuan terhadap peningkatan kejayaan organisasi melalui penumpuan ke atas sumber manusia dalam organisasi.

Pendekatan hubungan manusia berorientasikan manusia dalam pengurusan. Objektif utama pendekatan ini ialah untuk memperkukuhkan kejayaan organisasi melalui pembentukan hubungan yang bersesuaian dengan manusia. Pengikut pendekatan ini, berpendapat bagi membentuk hubungan manusia yang baik, pengurus perlu mengetahui mengapa pekerja menunjukkan satu tingkahlaku yang tertentu dan apakah faktor psikologi dan sosial yang mempengaruhi mereka bertingkahlaku.

1.3.1 Mary Parker Follet

Mary banyak membincangkan bagaimana pengurus seharusnya melayan pekerja. Penekanan ini dibuat kerana Taylor mengabaikan perkara ini dalam teorinya. Mary mencadangkan konsep *"authority should go with knowledge.....whether it is up the line or down"*. Bermaksud jika pekerja mempunyai pengetahuan yang lengkap mengenai apa yang perlu dilakukan maka, pekerja boleh mengawal kerja-kerja tersebut tanpa bantuan daripada pengurus. Pengurus seharusnya bertindak hanya sebagai pembimbing sahaja bukan sebagai penyelia. Konsep ini dikenali juga sebagai *"empowerment"*. Beliau juga mencadangkan supaya setiap pengurus jabatan berhubung secara terus di antara mereka untuk mempercepatkan proses membuat keputusan.

1.3.2 Hugo Munsterberg

Beliau telah menekankan penggunaan psikologi kepada industri dan pengurusan. Beliau turut mengaitkan konsep pengurusan saintifik dengan tingkahlaku manusia dan juga kepentingan bersama di antara pengurus dan pekerja.

1.3.3 Elton Mayo

Konsep yang diperkenalkan oleh Mary tidak begitu mendapat sambutan daripada penyelidik dan pengurus kerana pengurus lebih berminat dengan idea Taylor dan Gilbreth. Untuk meningkatkan kecekapan, mereka telah melaksanakan beberapa kajian dan salah satu kajian yang paling penting ialah Kajian Hawthorne. Kajian ini telah dilaksanakan di Hawthorne Works of the Western Electric Company. Kajian ini dikendalikan oleh Elton Mayo, F.J Roethlisberger dan rakan-rakan daripada Universiti Harvard. Kajian ini dibuat untuk menyelidik bagaimana cahaya dan situasi kerja mempengaruhi prestasi kerja. Kajian ini dilaksanakan dalam dua fasa:

- Fasa 1

Kajian ini bertujuan untuk meneliti antara keadaan fizikal dengan daya pengeluaran. Penumpuan dibuat untuk menentukan hubungan antara

cahaya lampu dengan kecekapan dua kumpulan kerja yang diukur melalui output yang dikeluarkan. Intensiti cahaya lampu dibeza-bezakan manakala satu kumpulan lagi bekerja di bawah cahaya lampu yang sama. Hasil kajian mendapati apabila intensiti cahaya lampu meningkat, produktiviti kumpulan kerja juga meningkat dan apabila intensiti cahaya lampu dikurangkan, produktiviti juga turut meningkat. Keadaan ini menggambarkan bahawa pekerja lebih bertindakbalas terhadap kewujudan cahaya lampu berbanding dengan peningkatan atau penurunan cahaya lampu. Fenomena ini dikenali sebagai kesan Hawthorne. Keseluruhannya, hasil kajian membuktikan bahawa tidak terdapat hubungan yang konsisten di antara produktiviti dengan keadaan fizikal.

- Fasa 2

Kumpulan dari Harvard ini menjalankan kajian bertujuan untuk meneliti dan menganalisis hubungan sosial dalam kumpulan kerja. Kajian ini melibatkan enam orang wanita yang dipilih untuk bekerja di bahagian pemasangan telefon di sebuah bilik. Kumpulan kerja ini diperhatikan bagi suatu tempoh jangkamasa yang lama. Di samping itu terdapat dua belas perubahan dalam persekitaran kerja yang telah dilakukan. Antaranya termasuklah perubahan tempoh masa rehat, cara pembayaran upah, ganjaran dan sebagainya.

Kajian ini dibuat berdasarkan kepada andaian sistem insentif ke atas kumpulan. Sistem ini menyatakan bahawa lebih gigih kumpulan bekerja, lebih output yang akan dihasilkan. Ini akan memberi upah dan ganjaran yang lebih kepada pekerja. Penyelidik percaya bahawa hasil kajian menunjukkan ahli kumpulan kerja akan memberi tekanan sesama mereka untuk bekerja dengan gigih dan mendapat upah yang lebih. Dalam kajian ini, didapati output yang diperolehi adalah sentiasa lebih tinggi daripada sebelumnya dalam setiap kajian. Kesimpulan daripada kajian tersebut memperlihatkan kepada kita bahawa perubahan dan peningkatan dalam produktiviti tidak begitu dipengaruhi oleh perubahan yang diwujudkan dalam persekitaran kerja tetapi dipengaruhi oleh hubungan dan sikap individu dalam kumpulan tersebut. Ahli kumpulan didapati lebih berminat untuk mengekalkan perpaduan kumpulan kerja daripada memperolehi lebih banyak ganjaran kewangan. Ini memperlihatkan bahawa keakraban dan persahabatan di kalangan ahli kumpulan merupakan faktor yang signifikan terhadap peningkatan dalam produktiviti.

Kajian Hawthorne menunjukkan kepada kita bahawa secara keseluruhannya peningkatan dalam daya pengeluaran adalah disebabkan oleh faktor sosial seperti semangat bekerja, perasaan kepunyaan, gaya pengurusan pengurus dan saling berhubung antara anggota kumpulan kerja melalui pengurusan yang berkesan. Sebagai kesimpulan, kajian ini mendapati bahawa pekerja lebih dimotivasi oleh hubungan antara individu berbanding dengan faktor ekonomi.

1.4 Pendekatan Sains Pengurusan

Pendekatan sains pengurusan merupakan pendekatan yang memberi penekanan terhadap penggunaan kaedah saintifik dan teknik kuantitatif bagi meningkatkan kejayaan organisasi. Teori ini memberi fokus kepada penggunaan kaedah kuantitatif bagi membantu pengurus menggunakan sumber-sumber organisasi dengan secara maksimum dalam pengeluaran barangan dan perkhidmatan. Terdapat beberapa cabang pengurusan sains:

- Pengurusan kuantitatif. Kaedah ini menggunakan teknik matematik seperti program linear, simulasi untuk membantu pengurus seperti mengira inventori ataupun cara terbaik untuk membuat pelaburan.
- Pengurusan operasi. Ianya bermaksud membekalkan pengurus dengan satu set teknik-teknik yang boleh digunakan dalam menganalisa pengeluaran organisasi supaya lebih cekap dan berkesan.
- "*Total Quality Managemant*" pula memfokuskan kepada menganalisa input, output dan proses dalam meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan.
- "*Management information system*" pula membantu pengurus mereka sistem maklumat yang membekalkan maklumat-maklumat penting mengenai kejadian-kejadian yang berlaku di dalam dan di luar organisasi bagi membuat keputusan.

1.5 Pendekatan Organisasi-Persekitaran

Selain daripada mengenalpasti faktor dalaman yang mempengaruhi pekerja, pengurus juga cuba mengenalpasti bagaimana persekitaran luar daripada organisasi boleh mempengaruhi tingkahlaku pekerja. Kepentingan kajian ini berkembang selepas terbentuknya teori kontigensi dan sistem.

1.5.1 Pendekatan Kontigensi

Salah satu kejayaan besar terhadap perkembangan teori pengurusan ialah dengan lahirnya teori kontigensi oleh Tom Burns dan G.M Stalker di Britain dan Paul Lawrence dan Jay Loreh di Amerika Syarikat. Mesej penting dalam teori kontigensi ialah *tidak ada satu cara yang terbaik dalam pengurusan (there is no best way)*. Pendekatan kontigensi menyatakan tidak ada satu cara terbaik dalam melaksanakan satu-satu kerja atau dalam membuat satu-satu keputusan kerana setiap situasi yang dihadapi adalah berbeza. Sebagai contoh, seorang pengurus akan menggunakan gaya kepimpinan yang

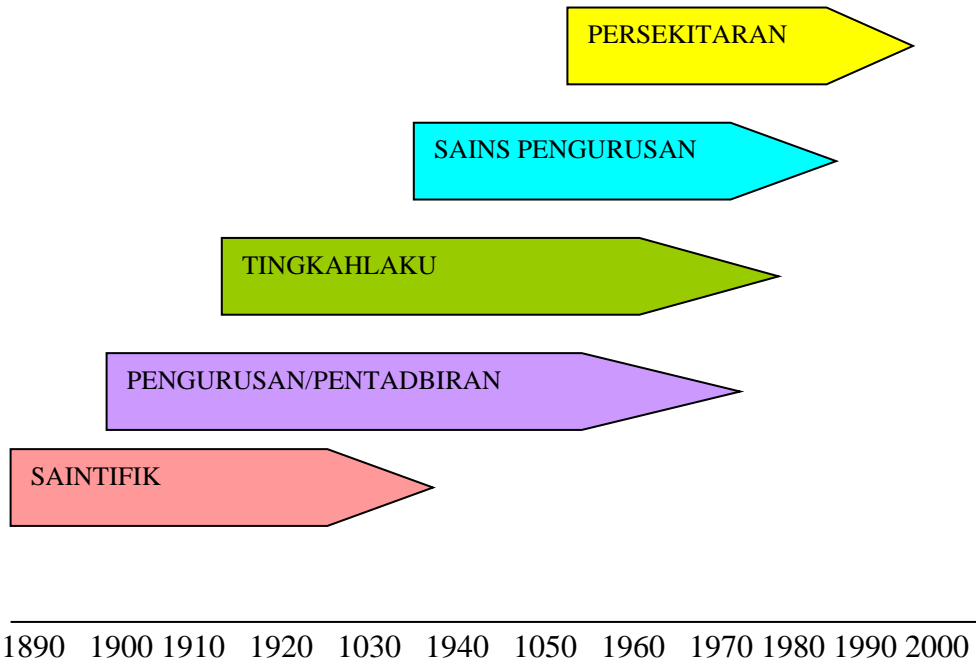
berbeza bagi kumpulan yang mempunyai pengalaman dan kumpulan yang tidak mempunyai pengalaman. Maka, pengurus perlu mengenalpasti ciri-ciri sesuatu situasi, sebelum memilih konsep, prinsip dan teknik pengurusan yang akan dilaksanakan. Kelebihan teori ini ialah ia dapat menyesuaikan dengan perubahan-perubahan persekitaran dan ianya lebih fleksibel. Pengurus juga tidak perlu tercari-cari kaedah tertentu dalam membuat keputusan.

1.5.2 Pendekatan Sistem

Teori sistem melihat organisasi sebagai satu sistem penuh yang bekerjasama untuk mencapai objektif yang menyeluruh. Sistem ini mempunyai sistem-sistem kecil yang ada pertalian di antara satu sama lain. Setiap tindakan yang dilakukan oleh satu bahagian akan memberi kesan kepada bahagian yang lain dalam organisasi. Semua jabatan dalam organisasi mempunyai pertalian dan perkaitan dan tidak hidup secara terpisah. Oleh itu untuk menyelesaikan masalah atau membuat keputusan, pengurus mestilah mengambilkira kepentingan setiap jabatan dalam organisasi.

- Sistem tertutup-Sistem ini tidak menukar maklumat, material dan tenaga dengan persekitaran. Ia tidak dipengaruhi oleh perubahan-perubahan faktor persekitaran luaran dan ia bergerak sendiri.
- Sistem terbuka-sistem yang menukar maklumat, bahan-bahan dan tenaga dengan persekitaran dan mengubahnya kepada barangan dan perkhidmatan dan disalurkan balik kepada persekitaran. Sistem ini mempunyai bentuk dan struktur yang dapat diubahsuai atau ditukar untuk menyesuaikan dengan perubahan yang berlaku di dalam persekitaran.

Rajah 1 di bawah menggambarkan evolusi perkembangan teori pengurusan mengikut tahun.



Sumber: *Contemporary Management*, Jones, George, Hill, McGraw Hill, USA, 1999.

Rajah 1
TAJUK: EVOLUSI PERKEMBANGAN TEORI PENGURUSAN