



Zifatama
PUBLISHER

TEORI MANAJEMEN

Management Theory Second Edition

Penulis asli

John Sheldrake

Disadur oleh

Rahayu Puji Suci

HMS. Idrus

E d i s i K e d u a

Teori Manajemen

Edisi Kedua

Management Theory Second Edition

John Sheldrake



Teori Manajemen

Edisi Kedua

Management Theory Second Edition

Penulis Buku Asli : John Sheldrake

Disadur Oleh : Rahayu Puji Suci

H.M.S Idrus

Editor: Priyono

Copyright © Yohanes Sheldrake 2003

Edisi Kedua © 2014

Diterbitkan Oleh:



Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo

Telp/fax : 031-7871090

Email : zifatama@gmail.com

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Zifatama Publisher,
anggota IKAPI No. 149/JTI/2014
Cetakan Pertama, November 2014

Ukuran buku : 15.5 cm x 23.5 cm, 277 hlm

Desain Cover : Miftakhul Jannah

ISBN : 978-602-1662-36-6

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

Kata Pengantar Penyadur

Selama abad 20 perkembangan teori manajemen selalu berkembang. Banyak pendapat atau pemikiran dari para praktisi tentang teori manajemen. Pendapat atau pemikiran praktisi tidak selalu sama, bahkan menjadi perdebatan diantara mereka. Beberapa perbedaan yang radikal membuat mereka tidak dapat didamaikan. Meskipun mungkin ada kesepakatan umum tentang praktek manajemen, tetapi teori manajemen cenderung bervariasi. Teori terbaru dari praktisi belum tentu yang terbaik.

Pendapat Praktisi tentang teori manajemen abad 20 membahas beberapa hal dimulai dengan perkembangan teori dari tahun terakhir abad 18 sampai dengan abad 19 secara umum. Praktisi lain membahas tentang penyebaran pembangunan, perbaikan dan strategi teknik internasional dan idiologi manajemen ilmiah yang meliputi pengendalian manajemen, financial dan insentif lain, penekanan pada efisiensi industri.

Manajemen untuk mengontrol proses kerja, account, rasionalisasi, menafsirkan dan mempublikasikan eksperimen Hawthorne, penawaran, menganalisa dampak pada perkembangan teori manajemen neo manusia pemikir, isu motivasi manusia dan kepuasan kerja adalah pendapat lain dalam teori manajemen. Pelaku bisnis menjadikan teori manajemen sebagai dasar dalam menentukan kebijakan perusahaannya.

Kami menyadari literatur yang berhubungan dengan teori manajemen masih sedikit, sementara kebutuhan pengetahuan teori manajemen begitu diperlukan saat ini, sangat tepat kami melakukan penyaduran buku ini dengan harapan bisa dimanfaatkan sebagai bahan literasi yang lebih lengkap. Para pebisnis dan akademisi bisa menggunakan versi Indonesianya sehingga bisa mempercepat pemahaman teori manajemen.

Kami sampaikan terima kasih kepada penulis atas persetujuannya untuk kami sadur buku teks aslinya, semoga bisa manfaat buat dunia bisnis, akademisi dan masyarakat umum.

Penyadur

Tertanda

Kata Pengantar untuk Edisi Kedua

Buku ini memberikan penjelasan tentang asal-usul dan perkembangan teori manajemen. Edisi kedua mempertahankan pendekatan historis yang pertama, dengan pemikir muncul lebih atau kurang dalam urutan kronologis dari teks utama mereka. Semua bab asli telah ditahan dan sepenuhnya direvisi, dan empat yang baru ditambahkan. Gelatik bermanfaat subjek dikelompokkan menjadi empat periode utama, yang diidentifikasi sebagai pemikiran manajemen dini; era manajemen ilmiah; era orang sosial, dan era modern. Selanjutnya, Huczynski mengidentifikasi 'keluarga manajemen ide' enam - yaitu birokrasi (misalnya Weber); manajemen ilmiah (misalnya Taylor); administrasi manajemen (Fayol misalnya); hubungan manusia (misalnya Mayo); neo-hubungan manusia (misalnya Herzberg); dan teori guru (misalnya Kanter). Buku ini mengikuti periodisasi Gelatik dan berisi contoh-contoh dari masing-masing Huczynski yang 'keluarga'. Memang mungkin untuk membedakan suatu kanon yang muncul dari teks yang merupakan bidang studi teori manajemen, bahkan jika tulisan-tulisan aktual yang membentuk kanon tetap menjadi bahan perdebatan. Warner mengklaim bahwa, 'pemikiran manajemen [adalah] satu set kumulatif dari kedua teori dan praktek, mengumpulkan dari waktu ke waktu dan dibangun oleh pemikir kunci ... Banyak ... telah diperkuat pekerjaan prekursor mereka, beberapa langsung dan lain-lain langsung' (Warner, 2001, p.xvi). Beberapa pemikir, seperti Taylor dan Mayo, akan muncul pada setiap daftar teoretikus besar sedangkan yang lain, seperti Urwick atau Hofstede, mungkin tidak. Sebagian besar teori utama dan praktisi dapat ditemukan dalam buku ini, bersama-sama dengan beberapa angka yang lebih kecil yang, jika tidak begitu berpengaruh, tentu secara intrinsik menarik.

Secara umum, buku ini menelusuri perkembangan teori manajemen selama abad 20. Ini tidak berusaha untuk memberikan rekening id'cis setiap pemikir yang telah memberikan kontribusi kepada subjek, juga tidak mempertimbangkan setiap konsep atau tren. Sebaliknya ia memberikan garis besar yang jelas kontur utama subjek melalui pertimbangan kehidupan dan tulisan-tulisan 24 pemikir (termasuk, dalam kasus Gilbreths, suami dan kemitraan istri) yang telah membuat kontribusi yang signifikan bagi perkembangan teori manajemen sejak pergantian abad ke-20. Selain itu, banyak pemikir lainnya ditangani dengan melewati. Meskipun narasi bergerak maju

secara kronologis dan potongan pola-pola interaksi dan pengaruh antara berbagai pemikir, setiap bab tetap menyediakan esai yang berdiri bebas. Pembaca tidak, karena itu, perlu dibatasi untuk melintasi keseluruhan teks, tetapi, jika demikian dibuang, dapat bergeser dari pemikir ke pemikir seperti yang diinginkan atau diperlukan. Setiap bab mengidentifikasi kontribusi utama pemikir tertentu untuk subjek dan juga menyediakan tinjauan kritis, pertanyaan diskusi dan panduan untuk bacaan lebih lanjut.

Tentu saja, banyak dari teori sangat tidak setuju dengan satu sama lain-beberapa perbedaan yang radikal sehingga mereka tidak dapat didamaikan. Hasil penting dari ini adalah bahwa, meskipun mungkin ada kesepakatan umum dari waktu ke waktu tentang apa yang merupakan praktek terbaik manajemen, bahan teoritis akan cenderung bervariasi. Teori manajemen karena itu perebutan daripada definitif dan, meskipun ada rasa progresif, perbaikan evolusi, tidak ada narasi untuk meyakinkan kita bahwa teori terbaru adalah tentu yang terbaik. Akhirnya, mungkin tepat untuk menawarkan pertahanan sederhana teori manajemen dan hak untuk didengar dalam lingkup di mana aplikasi dan praktis sering diklaim sebagai yang terpenting. FW Taylor, untuk mengambil satu contoh, adalah seorang manajer yang praktis dan sangat dipengaruhi oleh pengamatan empiris dan pertimbangan pragmatis. Namun demikian, ia adalah seorang teoretisi antusias dan memukau berpengaruh. Dia pasti tidak mengantisipasi bahwa ide-idenya hanya akan membentuk subyek wacana steril di lembaga-lembaga akademik. Sebaliknya ia berpikir bahwa ide-idenya akan mengubah dunia dan, tentu saja, dia benar. Dalam banyak bidang kegiatan manajerial apa yang pernah sangat ide-ide baru telah menjadi apa yang sekarang kita akan melihat sebagai 'alami'. Sebagai ekonom JM Keynes berkomentar, dalam konteks yang sedikit berbeda, 'orang praktis, yang percaya dirinya cukup dibebaskan dari pengaruh intelektual, biasanya adalah budak dari beberapa ekonom yang sudah meninggal. Orang gila dalam otoritas, yang mendengar suara-suara di udara, menyaring kegilaan mereka dari beberapa penulis akademis beberapa tahun kembali' (Keynes, 1936, p.383).

Teori manajemen tidak, tentu saja, tiba sepenuhnya diartikulasikan pada awal abad ke-20, sudah memiliki sejarah yang cukup besar. Bab 1 karena jejak perkembangan subjek dari tahun-tahun terakhir abad ke-18 hingga akhir 19-secara umum dari munculnya sistem pabrik di Inggris dengan munculnya manajemen ilmiah di Amerika Serikat. Bab 2, 3 dan 4 berurusan dengan penyebaran pembangunan, perbaikan dan selanjutnya internasional

teknik dan ideologi manajemen ilmiah.

Bab-bab ini mencakup isu-isu seperti pengendalian manajemen, finansial dan insentif lainnya, dan penekanan tumbuh pada efisiensi industri. Dalam Bab 3 pengaruh pertumbuhan psikologi industri dicatat, bersama-sama dengan studi kelelahan dalam situasi kerja. Bab 5 dan 6 berurusan dengan eksposisi klasik struktur organisasi dalam bentuk birokrasi dan hirarki. Keterbatasan birokrasi sebagai bentuk organisasi diperiksa melalui rekening singkat dari beberapa ide C. Northcote Parkinson, Henry Mintzberg dan George Ritzer. Bab 7 berkenaan dengan resistensi pekerja untuk upaya manajemen untuk mengontrol proses kerja melalui pemeriksaan pekerjaan Carter Goodrich. Dalam Bab 8 account dari karya Mary Parker Follet berfungsi sebagai hubungan antara era teknis / klasik Taylor, Weber dan Fayol dan era hubungan manusia Elton Mayo. Bab 9 memberikan account dari karya Henry Ford. Serta berurusan dengan unsur-unsur teknis yang terlibat dalam produksi massal mobil, bab ini juga mencakup intervensi sosial Ford dan kegagalan manajerial. Bab 10 membahas karya Lyndall L. Irwin, terutama keterlibatannya dalam gerakan rasionalisasi tahun 1930-an.

Bab 11 dikhususkan untuk pekerjaan Elton Mayo, penekanan khusus ditempatkan pada perannya dalam menafsirkan dan mempublikasikan eksperimen Hawthorne. Dalam Bab 12 account pemikiran dari 'manajer / filsuf' Chester Barnard diberikan. Barnard, seperti Mayo, dikaitkan dengan Pareto Harvard berpengaruh Circle, dan account dari kelompok ini menggambarkan pentingnya ideologi dalam pengembangan teori manajemen. Bab 13 penawaran dengan karya Alfred Sloan di General Motors dan pengembangan tentang struktur organisasi desentralisasi dengan kontrol terpusat terkoordinasi. Bab 14, 16 dan 17 menganalisa dampak pada perkembangan teori manajemen neo-manusia pemikir hubungan Maslow, Herzberg dan McGregor. Bab-bab ini berurusan dengan isu-isu seperti motivasi manusia, kepuasan kerja, dan keyakinan manajerial dan gaya. Bab 15 membahas peran penting dari Peter Drucker dan usahanya untuk menempatkan organisasi bisnis dan manajemen di jantung masyarakat modern. Sebaliknya, pemeriksaan pekerjaan Schumacher dan Braverman dalam Bab 18 dan 19 memberikan kritik masyarakat industri modern dan struktur manajemen yang terkait dan teknik. Braverman adalah seorang Marxis dan singkat rekening Marxisme karena itu diberikan. Bab 20 kronik dampak keberhasilan ekonomi Jepang pada pengembangan teori manajemen, khususnya melalui pemeriksaan karya William Ouchi. Dalam Bab 21, perubahan sifat pekerjaan dan struktur

organisasi dalam masyarakat pasca-industri diperiksa melalui pertimbangan dari tulisan-tulisan kemudian Charles Handy. Bab 22 penawaran dengan karya Geert Hofstede dan pentingnya budaya nasional. Bab 23 membahas ide-ide Kenichi Ohmae pada strategi sedangkan Bab 24 membahas ide-ide Rosabeth Moss Kanter pada perubahan organisasi. Bab 25 memberikan beberapa kesimpulan singkat. Buku ini, tentu saja, karya sintesis dan bahan yang digunakan dalam komposisi yang tercantum di bagian 'Bibliografi'.

Ini hanya tetap bagi saya untuk mengucapkan terima kasih kepada teman, kolega, rekan mantan dan banyak siswa di London Guildhall University dan Imperial College yang mengilhami saya untuk menulis dan menulis ulang buku ini. Secara khusus saya berterima kasih kepada Michael Woodcock dan Richard Delahaye London Guildhall University, Sarah Vickerstaff dari University of Kent di Canterbury, Diana Winstanley dari Sekolah Manajemen, Imperial College, dan Gayna Leggott dari Institut Matematika dan Aplikasi. Buku ini didedikasikan untuk istri saya Susan dan anak-anak kita, Sophie dan Lewis.

Latar Belakang membaca

- Huczynski, A. (1996) *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One*, Thomson Business Press, London.
- Warner, M. (Ed.) (2001) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.
- Wren, D. (1994) *The Evolution of Management Thought* (Fourth Edition), Wiley & Sons, Chichester.

Daftar Isi

Kata Pengantar Penyadur	iii
Kata Pengantar untuk edisi kedua	v
BAB SATU	
Pendahuluan	1
BAB DUA	
F. W. Taylor dan manajemen ilmiah	15
BAB TIGA	
Penelitian Gilbreths dan gerak	30
BAB EMPAT	
Henry Gantt dan manajemen ilmiah manusiawi	39
BAB LIMA	
Henri Fayol dan administrasi	49
BAB ENAM	
Max Weber dan birokrasi	63
BAB TUJUH	
Carter Goodrich dan perbatasan kontrol	72
BAB DELAPAN	
Mary Parker Follet manajemen dan dinamis	79
BAB SEMBILAN	
Henry Ford dan produksi massal	87
BAB SEPULUH	
Lyndall F. Urwick dan rasionalisasi	100

BAB SEBELAS

Eiton Mayo dan percobaan Hawthorne	108
--	-----

BAB DUA BELAS

Chester Barnard dan fungsi eksekutif	125
--	-----

BAB TIGA BELAS

Alfred Sloan dan General Motors	137
---------------------------------------	-----

BAB EMPAT BELAS

Abraham Maslow dan hirarki kebutuhan	143
--	-----

BAB LIMA BELAS

Peter Drucker dan praktek manajemen	154
---	-----

BAB ENAM BELAS

Frederick Herzberg dan motivasi untuk bekerja	162
---	-----

BAB TUJUH BELAS

Douglas McGregor dan sisi manusia dari perusahaan	174
---	-----

BAB DELAPAN BELAS

Fritz Schumacher dan kecil itu indah	182
--	-----

BAB SEMBILAN BELAS

Harry Braverman dan degradasi kerja	190
---	-----

BAB DUA PULUH

William Ouchi dan Teori Z	205
---------------------------------	-----

BAB DUA PULUH SATU

Charles Handy dan masa depan kerja	221
--	-----

BAB DUA PULUH DUA

Geert Hofstede dan konsekuensi kebudayaan	234
---	-----

BAB DUA PULUH TIGA

Kenichi Ohmae dan pikiran ahli strategi	240
---	-----

BAB DUA PULUH EMPAT

Rosabeth Moss Kanter dan perubahan master	245
--	------------

BAB DUA PULUH LIMA

kesimpulan	253
-------------------------	------------

Daftar Pustaka	255
-----------------------------	------------

Pengantar

Manajemen sebagai aktivitas sadar diri adalah ciptaan abad ke-19, meskipun pertimbangan sistematis unsur-unsur yang membentuk hal tersebut tentunya dapat menjadi tanggal pada abad ke-18. Adam Smith dalam *The Wealth of Nations* tahun 1776 dimulai dengan sebuah akun perbaikan dalam produktivitas yang dapat diperoleh sebagai hasil dari pembagian kerja. Seperti yang dikatakannya dalam sebuah bagian yang terkenal:

Untuk mengambil contoh ... perdagangan peniti-pembuat, seorang pekerja tidak dididik untuk melakukan bisnis ini ... bisa langka, mungkin, dengan industri paling nya, membuat satu pin dalam sehari, dan tentu saja tidak bisa membuat 20. Tetapi dalam cara di mana usaha ini sekarang dijalankan, tidak hanya keseluruhan karya adalah perdagangan aneh, tapi itu dibagi menjadi beberapa cabang, dimana sebagian besar adalah perdagangan juga aneh ... Saya telah melihat sebuah pabrik kecil ... di mana hanya sepuluh orang yang bekerja [yang] bisa, ketika mereka diberikan sendiri, membuat di antara mereka sekitar 12 pon peniti dalam sehari. Ada di atas pon 4000 peniti dengan ukuran yang lumayan. Mereka sepuluh orang, karena itu, bisa membuat di antara mereka ke atas 48 000 peniti dalam sehari ... Tetapi jika mereka semua tempa secara terpisah dan independen, dan tanpa salah satu dari mereka yang telah dididik untuk bisnis ini aneh, mereka bisa pasti tidak masing-masing dari mereka telah membuat 20, mungkin tidak satu pin dalam sehari, yaitu, tentu, bukan 240, mungkin bukan bagian 4800 dari apa yang mereka saat ini bermasalah, sebagai akibat dari sebuah divisi yang tepat dan perpaduan dari berbagai operasi mereka. Dalam setiap seni lainnya dan manufaktur, efek dari pembagian kerja yang mirip dengan apa yang mereka ini sangat sepele satu ... Pembagian kerja ... sejauh yang dapat diperkenalkan, kesempatan dalam setiap seni, naik proportionable dari kekuatan produktif tenaga kerja.

(Smith, 1776/1986, p.p.109-110)

Sementara memuji manfaat produktif pembagian kerja, Smith juga menyadari kebosanan bahwa sistem seperti itu bisa memaksakan pada pekerja. Namun ia menganggap bahwa keuntungan masyarakat secara keseluruhan, diukur dengan peningkatan umum dalam kekayaan yang diperoleh sebagai hasil dari spesialisasi, melebihi kebosanan yang dialami oleh para pekerja individual. Spesialisasi, standardisasi dan mekanisasi meningkat, bersama dengan perluasan pasar untuk produk diproduksi, semua dikombinasikan untuk memberikan sistem pabrik tepi di banyak industri dalam negeri atas sistem produksi tradisional yang mendahuluinya. Hal ini terutama

terjadi di tekstil katun, yang segera menjadi industri mekanik dan pabrik berbasis paling menonjol (awalnya di Inggris dan, kemudian dan agak enggan, di Amerika Serikat juga). Sebagai Biggs berkomentar:

Debat atas industri awal sering terfokus pada tekstil, untuk Amerika di sana dengan jelas melihat konsekuensi produksi tangan bersaing dengan produksi mesin. Inggris kain buatan pabrik tidak hanya biaya kurang, bahkan setelah transportasi across Atlantik, tetapi umumnya menawarkan kualitas yang lebih tinggi juga. Berikut pendukung Amerika menemukan hal yang sempurna untuk menunjukkan manfaat produksi pabrik: lebih, barang yang lebih baik dan lebih murah ... Revolusi industri Inggris membuat jalur yang jelas [dan] mekanisasi mulai digalakkan pada industri tekstil Amerika.

(Biggs, 1996, p.16)

Sistem Pabrik

Sistem pabrik membawa masalah baru dalam hal mendisiplinkan tenaga kerja ke kerasnya produksi diarahkan oleh keinginan pengusaha untuk memaksimalkan tingkat produksi dalam rangka untuk membenarkan investasi modal mereka. Tanggapan tunggal masalah ini dibuat oleh Robert Owen, produsen kapas sendiri dibuat dan penikir sosial. Di tengah dan kemudian hidupnya Owen menjadi semakin terlibat dengan skema radikal untuk rekonstruksi sosial; menolak industrialisasi, urbanisasi dan pasar, dan menempatkan iman besar dalam program rasional komune dibangun dan koperasi. Dalam tahun-tahun awal, bagaimanapun, dia adalah seorang manajer menyodorkan dan pengusaha.

Di tahun 1800 Owen diperoleh pabrik kapas di New Lanark di tepi selatan Clyde Glasgow di mana tenaga kerja dari beberapa 2000 orang yang bekerja, termasuk 500 anak-anak miskin muda usia lima tahun magang dari workhouses lokal. Seperti Owen kedatangan 'orang asing' itu dibenci oleh tenaga kerja yang tidak disiplin dan umumnya berkualitas rendah. Namun, dengan pesona yang cukup dan kesabaran ia mulai percobaan di tercerahkan, manajemen paternalistik terinspirasi oleh keyakinannya bahwa manusia dibentuk oleh lingkungan mereka dan karena itu bisa diperbaiki. Di antara manfaat yang diberikan untuk tenaga kerja itu adalah perumahan, pendidikan gratis untuk anak-anak dan toko desa dioperasikan pada nirlaba membuat dasar. Dia juga mengangkat usia di mana anak-anak bisa mulai bekerja di pabrik dari lima sampai sepuluh tahun usia dan mengurangi hari kerja dari 14 jam sampai 12. Tentu saja,

kebaruan pendekatan Owen berarti bahwa hal itu mudah baginya untuk menunjukkan pekerjaanya yang keuntungan dari tages kerja di New Lanark daripada tempat lain. Selanjutnya, pendekatan nya didukung oleh unsur-unsur berbagai disiplin seperti 'monitor diam' yang disebut, perangkat tergantung di atas setiap tempat kerja yang menunjukkan tingkat kinerja pekerja individu. Dalam kata-kata Heilbroner, 'sebuah kubus kecil dari kayu dengan dicat warna yang berbeda di setiap sisi: hitam, biru, kuning dan putih. Dari ringan hingga gelap, warna berdiri untuk kelas yang berbeda dari kelakuan: putih sangat bagus, kuning, baik; biru, cuek, hitam, buruk. Sekilas manajer pabrik bisa menilai kelakuan tenaga kerja nya. Hal ini terutama kuning dan putih' (Heilbroner, 2000, pp107-108). Kebersihan di desa Lanark Baru ditegakkan, mabuk di tempat umum dihukum dengan denda dan jam malam beroperasi selama musim dingin. Setelah mengatakan ini, bagaimanapun, Owen berhasil menunjukkan bahwa pekerja dapat termotivasi dan diperbaiki dengan mengambil pendekatan yang tercerahkan untuk kesejahteraan mereka. Dia juga membuktikan bahwa pendekatan seperti bisa baik untuk bisnis juga, secara konsisten meningkatkan kualitas benang kapas yang diproduksi di New Lanark sementara mencapai tingkat keuntungan yang tinggi untuk dirinya sendiri dan rekan-rekannya. Memang keuntungan itu seperti bahwa pendekatan kebajikan Owen untuk manajemen dapat segera didanai.

Selama tahun 1830-an menggambarkan kualitas dan nilai pengaturan industri baru yang disurvei oleh dua individu yang luar biasa - Charles Babbage dan Andrew Ure. Babbage, seorang matematikawan dan penemu mesin hitung mekanis, membuat kontribusi to' the nya perkembangan teori manajemen dalam bukunya *Di Ekonomi Mesin dan Industri* (1832), yang terjual lebih dari 10 000 eksemplar dan telah diklaim sebagai ' manajemen terbaik pertama-penjual' (Clutterbuck & Crainer, 1990, p.13). Antara lain, Babbage meneliti keunggulan komparatif produksi mesin melalui pekerjaan tangan. Kembali ke contoh Adam Smith tentang pembagian kerja dalam pembuatan peniti ia menganalisis pengoperasian mesin peniti -membuat yang baru dirancang Amerika mengamati bahwa "itu sangat cerdas di titik penemuan, dan sehubungan dengan prinsip ekonomi, akan memberikan kontras yang kuat dan menarik dengan pembuatan pin oleh tangan manusia' (Babbage, 1832/1971, pp187-190). Pada keseimbangan ia menemukan pekerjaan tangan untuk menjadi lebih produktif, tetapi mengakui bahwa keuntungan dari mesin muncul di mana buruh mencukupi, 'untuk semua proses dijalankan oleh mesin, dan seorang buruh tunggal dapat dengan

mudah bekerja itu'. Hal ini persis situasi yang berlaku di Amerika Serikat dan sebagian rekening untuk aplikasi, awal besar alat hemat tenaga kerja di negara itu sementara Inggris diadakan untuk metode padat karya lebih. analisis Babbage kerja memiliki kemiripan dekat dengan yang kemudian dilakukan oleh beberapa manajer ilmiah, khususnya Frank Gilbreth (lihat Bab 3).

Sekali lagi dengan cara yang sama dengan manajer ilmiah, Babbage memperhatikan isu motivasi manusia, penerapan insentif dan menghindari konflik industri. Pada saat itu Babbage menulis, era mesin-pecah, dikenal sebagai Luddism setelah pekerja mitologis 'pemimpin Ned Lud, masih lumayan baru. Permusuhan dari beberapa craftworkers pengenalan mesin baru mengakibatkan kebencian pahit, serangan terhadap pabrik dan bahkan pembunuhan. Tanggapan Babbage ke permusuhan antara pengusaha dan pekerja yang dekat dengan advokasi FW Taylor dari 'revolusi mental' (juga dihasilkan selama periode turbulensi industri) sekitar 70 tahun kemudian. Babbage menegaskan mutualitas kepentingan antara pengusaha dan pekerja dan menyatakan bahwa, diberikan pengakuan yang tepat, ini harus melampaui perbedaan antara para pihak. Seperti yang dikatakannya:

Sebuah pendapat yang paling keliru dan disayangkan berlaku antara pekerja ... bahwa kepentingan mereka sendiri dan bahwa para majikan mereka berselisih. Konsekuensinya adalah bahwa mesin berharga kadang-diabaikan, dan bahkan secara pribadi terluka, bahwa perbaikan baru ... tidak menerima persidangan yang adil, dan bahwa bakat dan pengamatan para pekerja tidak diarahkan pada perbaikan proses di mana mereka bekerja ... Yakin karena saya dari pengamatan saya sendiri, bahwa kemakmuran dan keberhasilan ... produsen sangat penting untuk kesejahteraan para pekerja, saya belum dipaksa untuk mengakui bahwa hubungan ini, dalam banyak kasus, terlalu jauh untuk selalu dipahami oleh terakhir: dan sementara itu sempurna benar bahwa pekerja, keuntungan sebagai sebuah kelas, memperoleh dari kesejahteraan majikan mereka, saya tidak berpikir bahwa setiap individu mengambil bagian keuntungan yang tepat secara proporsional dengan sejauh mana ia memberikan kontribusi ke arah itu, juga tidak saya melihat bahwa keuntungan yang dihasilkan secepat mungkin menjadi di bawah sistem yang berbeda.

(Babbage, 1832/1971, p.p.257-258)

Obat mujarab Babbage yang diusulkan untuk penyembuhan pertentangan antara pengusaha dan pekerja merupakan kelanjutan dari skema bagi hasil yang saat ini beroperasi di tambang-tambang timah Cornish, tambang memimpin Flintshire dan Yorkshire, dan beberapa tambang tembaga Cumberland. Dia menyatakan bahwa

pengenalan bagi hasil ke dalam pabrik itu akan, antara lain, menghasilkan keadaan di mana “setiap orang terlibat di dalamnya akan memiliki kepentingan langsung dalam kemakmurannya, karena efek dari keberhasilan apapun, atau jatuh, akan hampir segera menghasilkan perubahan corresponding dalam ‘penerimaan sendiri’ mingguan. Selanjutnya, Babbage mengklaim, bagi hasil akan menghilangkan kebutuhan serikat buruh, ‘karena kombinasi satunya yang bisa ada akan menjadi kesatuan yang paling kuat antara kedua belah pihak untuk mengatasi kesulitan bersama mereka’ (Babbage, 1832/1971, pp257-258).

Andrew Ure adalah profesor kimia dan filsafat alam di Anderson’s College, Glasgow. Tujuan utama kuliah ini adalah untuk memberikan pendidikan teknis untuk pria bekerja, banyak dari mereka kemudian menjadi manajer di pabrik-pabrik lokal. Ure pemikiran tentang manajemen yang terkandung dalam *The Philosophy of Industry* (1835), yang dihitung untuk melayani baik sebagai survei dari sistem pabrik mengembangkan dan buku pegangan praktik operasional yang terbaik. Fokus industri khusus buku itu berkaitan dengan aspek teknis produksi mesin tekstil seperti katun, rami wol, dan sutera. Ure adalah apologis malu untuk sistem pabrik, merayakan keunggulan produktif atas sistem domestik dan mengklaim bahwa itu memberikan lingkungan kerja yang lebih baik daripada bengkel kecil atau rumah.

Ure khusus membela tenaga kerja anak-anak di pabrik tekstil, selama bertahun-tahun masalah keprihatinan di kalangan filantropi dan subjek undang-undang perlindungan pada tahun 1833. Ure merasa dibenarkan dalam membela praktek baik atas dasar kebutuhan industri dan juga kesejahteraan anak-anak sendiri, mengamati bahwa, “Saya belum bertemu dengan satu contoh ... deformitas yang dapat dijadikan acuan untuk buruh pabrik. Harus diakui bahwa anak-anak pabrik tidak menyajikan tampilan yang sama kuat mekar seperti yang disaksikan di antara anak-anak yang bekerja di udara terbuka, tetapi saya mempertanyakan jika mereka tidak lebih bebas dari penyakit akut dan tidak, rata-rata, menderita sakit kurang dari yang yang dianggap sebagai memiliki lebih employments sehat’ (Ure, 1835/1967, p.379). Dalam nada yang sama, Ure menyalahkan kesehatan yang buruk umum diderita oleh banyak pabrik operatif Manchester sebagai melompat dari konsumsi daging peringkat terlalu banyak, merokok terlalu banyak tembakau, dan minum terlalu banyak gin digabungkan dengan hipokondria wajar dan kecenderungan untuk memanjakan ‘terlalu banyak keinginan daging’!

Mesin uap melengkapi bukan hanya berarti dukungan mereka tapi perkalian. Mereka menciptakan permintaan yang luas untuk bahan bakar, dan, sementara mereka meminjamkan lengan mereka yang kuat untuk mengalirkan pit dan untuk meningkatkan bara, mereka menelpon ke orang banyak pekerjaan penambang, insinyur, pembuat kapal dan pelaut, dan ... sementara mereka memungkinkan bidang ini kaya industri untuk dibudidayakan ke-habisnya, mereka meninggalkan ribuan bidang garapan baik gratis untuk produksi makanan untuk manusia, yang pasti jika dialokasikan untuk makanan kuda. Mesin uap apalagi, oleh murahness dan kemantapan tindakan mereka, membuat barang-barang murah, dan pengadaan mereka dalam pertukaran pasokan liberal dari kebutuhan dan kenyamanan hidup, diproduksi di negeri-negeri asing.

(Ure/1835/1967,p.29)

Sejarawan E.A. Wrigley telah ditandai perubahan Ure digambarkan sebagai bagian dari pergeseran dramatis dari 'ekonomi mineral canggih' dengan 'ekonomi berbasis mineral energi' - salah satu perubahan paling radikal dalam sejarah manusia dan salah satu 'yang dibawa ke pedesaan menjadi industri; dunia yang tidak lagi mengikuti irama matahari dan musim, sebuah dunia di mana nasib manusia tergantung pada bagaimana dia sendiri mengatur ekonomi dan tidak atas keanehan cuaca dan panen, sebuah dunia di mana kemiskinan telah menjadi negara opsional bukan refleksi dari keterbatasan diperlukan kekuatan produktif manusia ... dunia yang telah memperoleh momentum mengagumkan pertumbuhan tetapi dapat kelulungan kemiripan stabilitas * (Wrigley, 1988, hal.6).

Baik Babbage dan Ure sangat menyadari kerentanan proses produksi baru untuk kerusakan industri. Meskipun kekerasan Luddite adalah reaksioner di alam dan dilakukan oleh orang-orang di luar sistem pabrik baru, oposisi pada disiplin pabrik juga datang dari mereka yang bekerja dalam. Sebagai Belchem diamati:

Dikurangi menjadi penerima-upah kaum proletar tanpa hak untuk bahan dan produk kerja mereka ... pekerja berjuang keras untuk mempertahankan kontrol atas proses sisa tenaga kerja, atas kecepatan, intensitas dan irama kerja. Melalui berbagai strategi - budaya dan bahasa serta organisasi dan ekonomi - mereka berhasil ... untuk mempertahankan tempat kerja mereka otonomi terhadap waktu yang baru dan disiplin kerja disukai oleh ekonom politik, pengkhotbah dan pengusaha.

(Belchem, 1991, p.43)

Salah satu dari strategi yang diadopsi oleh koperasi pabrik di Inggris adalah organisasi unsur-unsur dari pembagian kerja yang baru sedemikian rupa untuk merekonstruksi status pekerja terampil. Hasil dari ini adalah bahwa buruh pabrik kekuatan sendiri menjadi terorganisir secara hirarkis dengan laki-laki terampil di atas dan seharusnya perempuan tidak terampil di bagian bawah. Sedangkan laki-laki mampu mempertahankan keterampilan mereka yang baru direkonstruksi melalui pembentukan dan penerimaan enggan bertahap oleh majikan serikat buruh, perempuan dibiarkan lebih atau kurang berdaya. Banyak majikan puas untuk berkolusi dalam proses ini, yang secara bertahap membentuk budaya diterima kehidupan pabrik Inggris. Sekali lagi dalam kata-kata Belchem, 'kurang aparat ideologis dan teknologi untuk menegaskan otoritas manajerial, pengusaha menyambut formulasi ulang ini keterampilan dan jenis kelamin, konstruksi hirarki yang memecahkan masalah disiplin kerja. Paksaan, pengelolaan tidak efisien dan banyak-membenci sistem pabrik awal, telah ditinggalkan demi kebajikan paternalisme, sebuah strategi yang dirancang untuk mendapatkan persetujuan hormat di tempat kerja' (Belchem, 1991, hal.43). Kolaborasi diam-diam antara elit industri dan pengusaha itu, bagaimanapun, rapuh dan pada waktu yang sangat tegang oleh keadaan ekonomi yang buruk dan tekanan untuk perubahan teknologi, tidak hanya di Inggris (lihat Bab 7), tetapi di negara-negara industrialisasi pada umumnya, termasuk Amerika Serikat.

Industri dan transportasi

Dalam hal perkembangan teknologi, keandalan tumbuh dari mesin uap stasioner diikuti oleh penerapan uap untuk penggerak sehingga meresmikan sebuah revolusi transportasi yang dimulai di Inggris dan segera direplikasi di seluruh dunia. Antara 1822 dan pergantian abad 22 000 mil dari kereta api direkayasa di Inggris sendiri, yang mempekerjakan sejumlah besar buruh (yaitu navvies) yang diselenggarakan atas dasar kontrak dan sub-kontrak. Sebagai Coleman berkomentar:

Pembuatan kereta api yang diorganisir dengan cara ini: pertama perusahaan ... ditunjuk seorang insinyur ... untuk merancang rute, tentukan bekerja untuk dilakukan, mengawasi konstruksi mereka, dan bertanggung jawab kepada perusahaan untuk usaha secara keseluruhan. Perusahaan kemudian diundang tender untuk sebagian atau seluruh pekerjaan, dan ditunjuk sebagai kontraktor utama, atau kontraktor, untuk melaksanakan karya-karya ini. Ini kontraktor utama ... adalah pengusaha besar. Kontraktor kemudian menunjuk agen untuk setiap bagian dari

baris, dan agen ini diberdayakan untuk membiarkan paket pekerjaan, pemolongan di sini, tanggul di sana, untuk sub-kontraktor. Sub-kontraktor pada gilirannya menunjuk gangers, para kopral dari perusahaan, dan gangers mengambil pada navvies.

(Coleman, 1965, p.51)

Sistem ini penuh dengan banyak masalah, tidak sedikit kontrol dari sejumlah besar navvies. Orang-orang ini, diberikan kepada minum keras dan tunduk pada pemerasan dan kondisi hidup primitif, bergerak melintasi meratakan negara, tunneling dan mengambil stek saat mereka pergi. Pengobatan para pekerja ini berada di ujung yang berlawanan dari spektrum dari yang digunakan oleh Robert Owen di New Lanark.

Terlepas dari tingkat berlebihan cedera dan kematian di antara navvies kereta api, kereta api itu tetap dibangun. Selanjutnya, gagasan primitif pengukuran kerja dikembangkan sebagai panduan untuk output harian diantisipasi. Thomas Brassey, kontraktor besar, diperkirakan pekerjaan sehari-hari untuk kuli sebagai 14 'set' - satu set menjadi kereta gerobak yang ditarik oleh kuda pada baris sementara rel. Ketika penelitian berkembang sepanjang memotong atau tanggul garis rel akan diperpanjang dan setiap gerobak diisi oleh dua orang bekerja bersama-sama menggunakan sekop: "Jika kereta itu diisi dan dibawa pergi 14 kali dalam sehari maka setiap pasangan pria akan mengisi 14 wagon, dan masing-masing individu tujuh penggali. Gerobak Sebuah diperhitungkan untuk menahan 2,25 meter kubik lumpur, yang merupakan nama alat penggali tanah untuk semua Isolds bumi dan batu, sehingga setiap orang akan mengangkat hampir 20 ton per hari bumi pada sekop atas kepalanya sendiri ke dalam gerobak. Ini adalah hari empat belas set. Beberapa pria tidak 16 '(Coleman, 1965, hal.39). Pekerjaan tersebut, didukung dalam kasus Inggris dengan hanya peralatan yang minim tenaga kerja tabungan, menimbulkan disiplin sendiri dan, tidak mengherankan, dirangsang rasa hormat orang-orang non-buruh yang disaksikan dalam tindakan. Salah satu timekeepers Brassey, misalnya, dipindahkan untuk mengamati, dalam hal mengingatkan mereka Taylor I'W yang kemudian akan digunakan berkaitan dengan buruh halaman elit di Bethlehem Besi: "Saya pikir itu sebagai tontonan denda sebagai manusia pun bisa menyaksikan, yang terbiasa melihat pekerjaan, untuk melihat pemotongan dalam operasi penuh, dengan sekitar 20 gerobak yang dipenuhi, setiap orang di pos-nya, gangers mencari tentang, dan segala sesuatu yang terjadi seperti 'jarum jam (dikutip dalam Coleman 1965, p.44).

Meskipun rekayasa dari kereta api di Inggris dicapai dengan menggunakan metode primitif, hasil (yaitu jaringan luas garis di seluruh negeri) yang dihasilkan kebutuhan keahlian manajemen substansial. Operasi jadwal yang handal, persyaratan untuk memastikan operasi yang aman dan organisasi hampir teratur dari sejumlah besar staf, sebesar 250 000 oleh 1870-an dan naik menjadi 600 000 pada tahun 1914, di seluruh wilayah geografis yang luas memberikan tantangan tidak ditemukan dalam batas-batas pabrik (Mingay, 1976, pl 1). Situasi serupa terjadi di Amerika Serikat di mana perkembangan cepat dari kereta api, bersama-sama dengan penemuan Samuel Morse dari telegraf, transportasi dan komunikasi meningkat secara radikal. Dalam kasus telegraf sekitar 50 000 mil dari garis dibangun di bagian timur negara antara 1844 dan 1860 (Gelatik, 1994, hal.75). Diambil bersama-sama, rel kereta api dan telegraf memfasilitasi perluasan ekstensif perdagangan di Amerika Serikat, merangsang eksploitasi pasar baru dan mengambil murah, pabrik barang-barang produksi ke daerah-daerah negara di mana sistem domestik sebelumnya menang. Dalam tahun-tahun setelah berakhirnya Perang Sipil pada tahun 1865 Amerika Serikat mulai untuk menantang Inggris untuk kepemimpinan industri dunia. Dalam pemasangan tantangan ini Amerika mengembangkan ide-ide yang berbeda pada manufaktur dan manajemen dari orang-orang ot rekan-rekan mereka di Inggris. Sebagian ide-ide muncul dari situasi yang berbeda yang berkaitan dengan biaya tenaga kerja, sumber daya alam dan sebagainya yang berlaku di kedua negara. Sebagian mereka juga berasal dari kenyataan bahwa revolusi industri pertama Amerika Serikat itu terjadi agak lambat di Inggris (Hlabakuk, 1962). Di atas semua, bagaimanapun, mereka melompat dari sesuatu yang kurang nyata; jenius nasional untuk perusahaan yang memilih untuk merayakan keberhasilan ekonomi dan menyambut inovasi ke tingkat hampir tidak ditemui di Inggris atau yang paling penting Eropa atau Asia (Levine, 1967). Asal-usul dan perkembangan industrialisasi di Amerika Serikat ditelusuri secara singkat dalam bagian berikutnya.

Munculnya industri Amerika

Dalam studinya tentang munculnya perusahaan industri modern. Chandler mengamati bahwa:

Kedatangan kereta api dan telegraf dan ketersediaan simultan dalam jumlah besar batubara cepat membawa perusahaan modern ke Amerika Serikat - pertama dalam transportasi dan komunikasi, maka dalam distribusi, dan akhirnya di produksi. Teknologi baru membuat kecepatan mungkin jauh lebih besar dan volume dalam produksi dan pergerakan

barang dan mengharuskan penciptaan hierarki manajerial untuk mengawasi, memonitor, dan mengkoordinasikan proses produksi baru dan distribusi. Dalam transportasi dan komunikasi, pengelola kereta api, telegraf dan kapal uap perusahaan mulai untuk mengkoordinasikan pergerakan barang dari satu pusat komersial yang lain. Dalam distribusi, pemasaran massal baru perusahaan, yang bergantung pada cara baru transportasi dan komunikasi, diberikan arus barang dari prosesor atau produsen ke pengecer atau konsumen akhir. Dalam manufaktur, produsen massa baru datang untuk mengkoordinasikan aliran dari ekstraksi bahan baku melalui produksi untuk distribusi ke pengecer atau konsumen akhir. Di sektor didominasi oleh, perusahaan baru yang besar, top-level manajer sebuah perusahaan beberapa modern multi-unit membuat keputusan yang sebelumnya telah dibuat oleh pemilik ribuan perusahaan kecil.

(Chandler, 1980, p.15)

Pada 1880 ada sekitar 2 700 000 pekerja di manufaktur di Amerika Serikat. Tahun 1900 jumlah ini telah mencapai 4 500 000 dan 1920 itu 8 400 000 (Nelson, 1975, hal.4). Meskipun beberapa dari para pekerja ini dipekerjakan di bengkel kecil, dan bahkan sweatshop, sebagian besar bekerja di pabrik-pabrik modern. Tahun 1900 ada lebih dari 1000 pabrik-pabrik di Amerika Serikat mempekerjakan antara 500 dan 1000 pekerja per tanaman, dengan hampir 450 mempekerjakan lebih dari 1000. Pabrik-pabrik terbesar terkonsentrasi di sebuah band relatif sempit industri, yang paling menonjol kapas tekstil, logam (terutama besi dan baja) dan mesin. Pada 1900 pabrik manufaktur terbesar (yaitu mereka yang mempekerjakan antara 8000 dan 10 000 pekerja) yang Cambria Baja, Carnegie Steel dan Jones dan Loughlin Baja. Pabrik non baja -hanya mempekerjakan pekerja pada skala yang sebanding adalah bahwa dari Lokomotif Baldwin. Semua tanaman ini terletak di Pennsylvania. Midvale Steel, di mana FW Taylor bekerja di luar kerangka dasar sistem, digunakan antara tahun 2000 dan 3000 pekerja pada tahun 1900 sementara Bethlehem Besi, di mana ia menempatkan banyak ide kontroversial dalam praktek, digunakan antara 3000 dan 4000. Pabrik baja yang tak tertandingi dalam skala operasi sampai munculnya industri mobil di tahun-tahun awal abad ke-20 (lihat Bab 9). Henry Ford Highland Park tanaman, misalnya, mempekerjakan hampir 13 000 pekerja di 1914, 19 000 pada tahun 1915 dan 33 000 pada tahun 1916. Dengan 1924 pabrik Highland Park mempekerjakan lebih dari 42 000 pekerja, sementara Ford yang baru Sungai pabrik Rouge hampir 70 000. Tersebut selanjutnya Rouge 'menjadi pabrik manufaktur terbesar di Amerika Serikat dan

mungkin di dunia [dan] pabrik mobil ... simbol universal dan stereotip pabrik manufaktur besar '(Nelson, 1975, pp7-9).

Besarnya skala operasi di pabrik-pabrik baru diminta manajemen untuk mengeksplorasi metode baru untuk mengontrol dan menggunakan tenaga kerja. Teknik-teknik baru dihitung untuk menggantikan sistem yang didasarkan pada penilaian pekerja dan supervisor dengan kepastian seharusnya dari apa yang dikenal sebagai manajemen ilmiah. Satu hasil dari perubahan ini adalah meningkatnya profesionalisasi manajemen, khususnya dalam bidang teknik mesin. American Society of Mechanical Engineers (ASME) dibentuk pada tahun 1880, mengadakan pertemuan perdananya di Institut Stevens of Technology di Hoboken, New Jersey. Tujuan yang dinyatakan oleh ASME 'adalah untuk mengatasi masalah operasi pabrik dan manajemen diabaikan oleh kelompok rekayasa lain seperti American Society of Civil Engineers dan Amerika

Institut Pertambangan Engineers (Wren, 1994, pp88-89). Pada pertemuan ASME diselenggarakan di Chicago pada tahun 1886, Henry Towne (co-pendiri dan presiden Perusahaan Kunci Yale dan Towne) disajikan kertas. Engineer sebagai sebuah Economist, yang menganjurkan pertukaran terorganisir keahlian manajemen di antara para manajer karya perusahaan yang berbeda dan mendesak ASME untuk membuat bagian ekonomi untuk bertindak sebagai fokus dari praktek terbaik dalam manajemen toko dan akuntansi toko. Seperti yang ia katakan:

Sebuah jumlah yang besar akumulasi pengalaman dalam seni manajemen bengkel sudah ada, tetapi tidak ada catatan itu tersedia untuk dunia pada umumnya, dan masing-masing perusahaan dikelola lebih lama atau kurang dalam caranya sendiri, menerima manfaat sedikit dari pengalaman paralel perusahaan serupa lainnya dan menyampaikan sebagai sedikit dari sendiri untuk mereka, sementara setiap perusahaan baru, mulai de novo dan dengan banyak tenaga kerja, dan biasanya dengan biaya yang jauh ... secara bertahap mengembangkan sistem yang lebih sempurna atau kurang dari sendiri, sesuai dengan kemampuan manajemennya, menerima manfaat sedikit atau tidak dari semua yang mungkin telah dilakukan sebelumnya oleh orang lain di bidang yang sama persis pekerjaan. Tentunya kondisi ini hal yang salah dan harus diperbaiki. Hut obat tidak harus mencari dari mereka yang bisnis pria atau panitera dan akuntan saja; itu harus datang dari orang-orang yang pelatihan dan pengalaman telah memberi mereka pengalaman dari kedua belah pihak (yakni mekanik dan administrasi) dari pertanyaan penting terlibat. Ini harus berasal, oleh karena itu, dari mereka yang juga insinyur, dan ... terutama dari insinyur mekanik. Pemberian ini, mengapa tidak berasal dari, dan diminta oleh American Society of Mechanical Engineers?

(Towne dalam Mcrrill, 1960, p.p.60-61)

Meskipun usulan Towne tidak segera diterima oleh ASME itu tetap menunjuk ke arah yang kemudian diambil oleh Taylor dan rekan-rekannya. Pada pertemuan Chicago sama ASME Kapten Henry Metcaife (yang berhasil persenjataan militer) menggambarkan sebuah sistem lokakarya orde akuntansi bahwa ia telah merancang menggunakan kartu. Kartu disertai setiap batch bekerja seperti itu membuat jalan melalui lokakarya dan memfasilitasi koordinasi yang lebih baik dan kontrol. Metcaife menyarankan bahwa 'ilmu administrasi' mungkin dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip universal kurang lebih berlaku di sebagian besar situasi. Makalahnya, *The Order Toko Sistem Akun*, adalah untuk sebagian besar ringkasan teks rintisannya pada akuntansi biaya pertama kali diterbitkan pada tahun 1885. Buku ini, *Biaya a / Manufaktur dan Administrasi Lokakarya, Umum dan Pribadi*, metode rinci biaya dan kontrol bahan, isu-isu kemudian diselidiki oleh Taylor, Gantt dan, dalam konteks nasional yang berbeda, Fayol.

Skala tumbuh operasi industri di Amerika Serikat terkait dengan sistem manufaktur itu sendiri. Pada awal 1812 Eli Whitney menggambarkan tujuan dari sistem manufaktur AS sebagai 'pengganti operasi yang benar dan efektif dari mesin untuk bahwa keterampilan dari seniman yang diperoleh hanya dengan praktek yang panjang dan pengalaman'. Keterampilan para pengrajin magang itu, sedapat mungkin, untuk digantikan oleh mesin. Meskipun proses ini melekat dalam gagasan tentang pembagian kerja dieksplorasi oleh Adam Smith, Whitney langsung terinspirasi oleh contoh Oliver Evans yang, sebagai Biggs berkomentar:

... membangun pabrik tepung otomatis di tahun 1780-an [yang] adalah sebuah keajaiban otomatisasi ... diganti pekerja dengan mesin dan memperkenalkan tingkat kontrol atas produksi tidak dicapai dalam industri lain selama hampir satu abad ... Pabrik yang khas digunakan satu tangan (yaitu manusia) untuk setiap tanah barel sepuluh hari; dengan perbaikan Evans 'a miller diperlukan hanya satu orang untuk setiap 20 barel ... Dengan memperkenalkan mesin yang mengontrol aliran dan kecepatan kerja dan mengakibatkan hampir prediktabilitas total operasi, ia merasionalisasikan proses penggilingan ... Tukang giling ... tidak lagi tergantung pada kerjasama pekerjanya. Jadi kontribusi Oliver Evnn yang paling signifikan adalah tidak keuntungan penemuan diproduksi untuk pabrik tepung tetapi dalam gagasan pabrik otomatis - salah satu yang dapat berjalan seolah-olah mesin itu sendiri.

(Biggs. 1996, p.p. 11-12)

Whitney, bersama dengan Amerika Armourers lain seperti rekannya, Simeon Utara dan juga John Hancock Hall,

mengembangkan ide menggunakan bagian dipertukarkan untuk pembuatan senjata api, sehingga memungkinkan pekerja untuk merakit senjata lebih cepat daripada sebelumnya. Sebagai Heskett berkomentar, 'Hall khususnya, menekankan dan mengembangkan elemen-elemen yang menentukan memungkinkan pertukaran, yaitu pengukuran presisi dan akurasi dalam produksi' (Heskett, 1987, p.51). Teknik-teknik dipelopori dalam pembuatan senjata api segera diadopsi di industri lain seperti pembuatan jam, jam tangan, mesin pertanian, dan mesin kemudian jahit, mesin tik dan sepeda. Perbaikan dalam desain dan konstruksi pabrik, meningkatnya permintaan untuk barang-barang diproduksi dan penerapan semua listrik difasilitasi transisi dari sistem AS manufaktur untuk proses produksi massal canggih dipelopori oleh Henry Ford. Perubahan ini memberikan konteks untuk pengembangan manajemen yang sistematis pemikiran dalam tahun-tahun awal abad ke-20. Sebagai Heskett berkomentar, 'di hampir seluruh abad ke-19 kemajuan sistem AS telah menekankan analisis objek dan mekanisme, melanggar mereka ke dalam dipertukarkan constituent bagian dan merancang mereka untuk produksi massal mekanis. Antara 1880 dan 1900 seorang insinyur, Frederick W. Taylor, memulai serangkaian studi proses kerja di mana ia berusaha untuk ... mencapai standarisasi metode bekerja dalam rangka untuk memaksimalkan produksi' (Heskett, 1987, p.65)

PERTANYAAN DISKUSI

- 1 Apa yang Adam Smith lihat sebagai kelebihan dan kekurangan pembagian kerja?
- 2 Dalam hal apa Robert Owen berusaha untuk meningkatkan motivasi pekerjaanya?
- 3 Bagaimana masuk akal ide-ide Babbage untuk pembagian keuntungan sebagai alat untuk mengurangi konflik industri?
- 4 Apa keuntungan dan kerugian dari sistem pabrik?
- 5 Dengan cara apa melakukan pengembangan perkeretaapian merangsang teknik perbaikan manajemen?
- 6 Apa elemen spesifik ditandai sistem manufaktur AS?

Daftar Pustaka

Biggs, L. (1996) *The Rational Factory: Architecture, Technology and Work in America's Age of Mass Production*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.

- Heilbroner, R. (2000) *The Worldly Philosophers: The Lives, Times and Ideas of the Great Economic Thinkers*, Penguin Books, Harmondsworth, Chapters 3 and 5.
- Landes, D. (1969) *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Pollard, S. (1965) *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, Edward Arnold, London.
- Swade, D. (2000) *The Cogwheel Brain: Charles Babbage and the Quest to Build the First Computer*, Little, Brown and Company, London.
- Wren, D. (1994) *The Evolution of Management Thought* (Fourth Edition), Wiley & Sons, Chichester, Chapters 3-5.
- Wrigley, F.A. (1988) *Continuity, Chance and Change: The Character of the Industrial Revolution in England*, Cambridge University Press, Cambridge.

F. W. Taylor dan manajemen ilmiah

Frederick Winslow Taylor lahir pada 1856 di Germantown, Pennsylvania dalam sebuah keluarga Quaker-Puritan makmur. Orangtuanya dimaksudkan dia untuk menjadi pengacara seperti ayahnya dan, setelah menyelesaikan studi persiapan di elit Phillips Exeter Academy, dan bepergian secara luas di Eropa ia lulus ujian masuk Sekolah Hukum Harvard. Studinya terganggu penglihatannya, namun, dan dia mengundurkan diri untuk sementara waktu dari studi lebih lanjut, mengambil langkah yang tidak biasa menjadi seorang pekerja manual dan belajar perdagangan.

Antara 1874 dan 1878 ia dipekerjakan oleh Perusahaan hidrolik, pompa perusahaan manufaktur di Philadelphia, di mana dia belajar keterampilan pembuat pola dan masinis. Dia juga mengamati apa yang dianggap manajemen yang lemah, 'keprajuritan' (yaitu skiving) dan hubungan umumnya miskin antara pekerja dan manajer. Pada tahun 1878 ia bergabung dengan Perusahaan Baja Midvale di Philadelphia dan menghabiskan 12 tahun di sana, naik menjadi chief engineer. Sementara bekerja untuk Midvale ia melanjutkan pendidikan dan, pada 1883, memperoleh gelar Master di bidang teknik melalui studi malam di Institut Teknologi Stevens. Dia juga mulai mematenkan penemuan pertama dari sekian banyak, yang terutama berkaitan dengan perbaikan mesin dan termasuk desain dan konstruksi dari palu uap terbesar sukses yang pernah dibangun di Amerika Serikat. Di Stevens Institute Taylor datang ke dalam kontak dengan Dr Robert Henry Thurston, pendiri American Society of 'Mechanical Engineers (ASME), yang memelopori penerapan pengetahuan ilmiah untuk berlatih mesin toko dan berteori berikutnya dipengaruhi Taylor. Pada tahun 1885 Taylor sendiri menjadi anggota dari ASME dan mulai menghadiri pertemuan dan diskusi. Pada ASME ia mendengar kertas berpengaruh Henry Towne itu. Engineer sebagai Economist, dan disajikan kertas sendiri pada A Piece Rate System (1895) dan Toko Manajemen (1903). Itu adalah dalam perjalanan sehari-hari bekerja di Midvale bahwa ia mulai mensintesis teknik manajemen yang diuraikan dalam makalah ini, yang ia digambarkan sebagai "sistem tugas" dan yang kemudian menjadi dikenal sebagai manajemen sistem Taylor, Taylorisme atau ilmiah (lihat Bab 3). Antara 1890 dan 1893 Taylor adalah general manager dari Investment Company Manufacturing, yang, meskipun berbasis di Philadelphia, dioperasikan pabrik kertas besar di Maine dan Wisconsin. Ketika Taylor meninggalkan perusahaan ini dia ditetapkan sebagai konsultan,

dan menggunakan pengalaman tentang manajemen dan rantai lokakarya, ia mengklaim (seperti kartu namanya meletakkannya) untuk dapat 'manajemen rantai toko sistematisasi'.

Pada tahun 1893 Frederick Taylor layanan dipertahankan secara eksklusif oleh Perusahaan Besi Betlehem Selatan Betlehem, Pennsylvania di mana ide-idenya tentang manajemen ilmiah sepenuhnya dikembangkan. Sementara bekerja di sana Taylor bekerja sama dengan J. Maunsel Putih pada apa yang kemudian dikenal sebagai proses Taylor-Putih perlakuan panas untuk baja perkakas. Ini menghasilkan 200-300 persen peningkatan dalam memotong kapasitas dan, oleh 1930-an, alat diperlakukan oleh proses yang digunakan di toko-toko mesin di seluruh dunia industri. Setelah pengunduran dirinya dari Betlehem Besi pada tahun 1901, Taylor kembali ke Philadelphia di mana ia mengabdikan tahun sisa hidupnya untuk menguraikan sistem dengan semangat yang hampir evangelis. Dia menjadi president ASME pada tahun 1906, memberikan sebagai alamat presiden sebuah makalah berjudul Pada Seni Pemotongan Logam terdiri, dalam versi yang diterbitkan, dari 248 halaman ditambah tabel dan ilustrasi dan dijelaskan oleh Henry Towne sebagai masterpiece dan paling imp ^-tant kontribusi terhadap pengetahuan tentang subjek yang pernah dibuat. Pada tahun 1910 Masyarakat untuk Promosi Manajemen Ilmiah (berganti nama Masyarakat Taylor pada tahun 1915, tahun kematian Taylor) didirikan dan dibawa bersama-sama insinyur dan industrialis di seluruh dunia dengan maksud melanjutkan pekerjaan Taylor.

Taylor sistem manajemen tugas

Sistem Taylor manajemen tugas secara substansial dikembangkan selama bertahun-tahun sebagai seorang karyawan di Midvale Steel dan juga sebagai konsultan terutama di Betlehem Besi. Dia membuat perbedaan antara apa yang disebut pekerja pertama-kelas dan pekerja rata-rata. Dalam pandangan Taylor kelas pekerja yang sangat termotivasi dan mendorong maju dengan pekerjaan mereka daripada membuang-buang waktu atau membatasi output. Idealnya para pekerja tersebut harus dipilih untuk tugas yang tepat dan didorong oleh manajemen melalui penggunaan insentif keuangan. Taylor menyaksikan pembatasan output dalam lokakarya yang ia temui dan menggambarkan fenomena ini sebagai 'tentara'. Ia diklasifikasikan sebagai tentara baik alami atau sistematis dan mengomentari masalah ini dalam istilah berikut:

Tidak ada pertanyaan bahwa kecenderungan rata-rata [pekerja] adalah menuju bekerja di gaya berjalan, lambat mudah, dan bahwa hanya setelah banyak pemikiran dan pengamatan ... atau sebagai akibat contoh, hati nurani atau tekanan eksternal yang [mereka] mengambil kecepatan yang lebih cepat ... Kecenderungan untuk mengambil mudah sangat meningkat dengan membawa sejumlah [buruh] bersama-sama pada pekerjaan yang sama dan pada tingkat seragam membayar dengan hari. Berdasarkan rencana ini lebih baik [buruh] secara bertahap tapi pasti melambat dengan yang termiskin dan paling efisien.

(Taylor, 1903/1972, p.p.30-31)

Bahkan jika kelas pekerja harus ada dalam keadaan seperti itu mereka akan cenderung melambat pada rata-rata sebagian karena kurangnya insentif dan sebagian, seperti yang kita ketahui sekarang, melalui tekanan rekan kelompok. Kecenderungan para pekerja untuk mengambil mudah (tentara alami yaitu) dianggap oleh Taylor untuk menjadi malang. Lebih buruk dari ini, bagaimanapun, adalah keprajuritan sistematis, yang menyebabkan para pekerja untuk mengurangi output mereka menurut apa Taylor melihat sebagai perhitungan sempit kepentingan diri mereka sendiri - yaitu 'dengan sengaja menjaga objek majikan mereka mengetahui bagaimana bekerja dengan cepat dapat dilakukan' (Taylor, 1903/1972, hal 33). Taylor digambarkan aktivitas seperti menyedihkan dalam hal itu menumpulkan daya saing suatu perusahaan dan juga umumnya demoralisasi, menyebabkan pekerja untuk membatasi output mereka bahkan ketika mereka bisa menghasilkan lebih tanpa usaha ekstra. Taylor aktivitas seperti dipandang sebagai sebagian berasal dari apa yang dianggap sebagian besar gagasan yang keliru bahwa produksi yang lebih besar akan menghasilkan lebih sedikit pekerja yang dibutuhkan dan sebagian dari kesediaan manajemen untuk menetap untuk jauh kurang dari tingkat produksi optimal. Dengan kata Taylor, "cacat besar ... umum untuk semua sistem manajemen biasa adalah bahwa titik awal mereka, landasan mereka, bersandar pada kebodohan dan kebohongan, dan bahwa seluruh keseluruhan kursus mereka dalam satu elemen yang paling penting baik untuk majikan dan pekerja, yaitu, kecepatan di mana pekerjaan dilakukan, mereka diperbolehkan melayang bukannya cerdas diarahkan dan dikendalikan' (Taylor, 1903/1972, hal.45).

Respon Taylor untuk masalah ini adalah penerapan apa yang disebut 'waktu belajar sistematis ilmiah', melanggar setiap pekerjaan ke dalam sederhana, unsur-unsur dasar dan, dengan kerjasama diantisipasi para pekerja, waktu dan merekam video. Timing elemen dasar itu kemudian ditempatkan pada file dan kemudian digunakan

sebagai sarana untuk membangun waktu standar untuk berbagai pekerjaan. Sejauh mana semua ini adalah ilmiah bukan intuitif tentu dipertanyakan. Namun demikian, dalam konteks lingkungan langsung industri Taylor, pendekatannya tentu menawarkan kemungkinan untuk mendapatkan informasi lebih akurat tentang berapa lama pekerjaan tertentu harus mengambil. Tugas manajemen juga dirangsang kemampuan manajemen untuk mengambil kontrol yang lebih besar dari semua aspek produksi termasuk perkakas, mesin, bahan, metode dan desain pekerjaan, sehingga merangsang penggantian lanjutan dari keterampilan dengan pendekatan standar disukai oleh teknik produksi Amerika.

Dari manajemen tugas untuk Taylorisme

Dalam hal insentif Taylor percaya dalam membayar setiap pekerja individual dengan hasil. Hal ini berlawanan dengan norma-norma serikat buruh yang mempromosikan solidaritas kolektif, sehingga cenderung untuk menggantikan apa yang Taylor percaya adalah keinginan alami dari kelas pekerja untuk keuntungan material dan kemajuan pribadi berdasarkan bakat mereka sendiri dan aplikasi. Meskipun, atau mungkin karena, berlaku kerusuhan industri di Amerika Serikat, Taylor usang setiap gagasan konflik endemik antara modal dan tenaga kerja, menggambarkan hubungan mereka bukan sebagai salah satu kepentingan bersama. Saat dia melihatnya, kolaborasi berbuah manajer dan pekerja akan memastikan keberhasilan bisnis dan menghasilkan pertumbuhan ekonomi dengan manfaat untuk semua. Ketika ia menghasilkan pernyataan otoritatif tentang manajemen ilmiah pada tahun 1911, Taylor mewakili sistem sebagai memberikan kunci untuk kemakmuran nasional masa depan dalam istilah berikut:

Tujuan utama manajemen harus untuk mengamankan kesejahteraan maksimum untuk majikan, ditambah dengan kesejahteraan maksimum untuk setiap karyawan. Kata-kata maksimum kemakmuran yang digunakan, dalam arti luas mereka, berarti tidak hanya dividen yang besar untuk perusahaan atau pemilik, tetapi perkembangan dari setiap cabang bisnis ke negara tertinggi dari excel – bahwa kekerasan, sehingga kemakmuran dapat permanen. Dalam kemakmuran cara yang sama untuk setiap karyawan berarti upah tidak hanya lebih tinggi dari biasanya diterima ... tapi, lebih penting lagi, itu juga berarti devel – nan masing-masing [pekerja] untuk [a] keadaan efisiensi maksimum ... Tampaknya begitu jelas bahwa kemakmuran maksimum untuk majikan, ditambah dengan kemakmuran bagi karyawan, harus dua benda terkemuka manajemen, yang bahkan untuk menyatakan fakta ini harus tidak perlu.

Namun tidak ada pertanyaan bahwa, di seluruh dunia industri, sebagian besar organisasi pengusaha, serta karyawan, untuk perang, bukan perdamaian, dan mungkin mayoritas di kedua sisi tidak percaya bahwa adalah mungkin sehingga untuk mengatur bahwa kepentingan mereka menjadi identik. Sebagian besar ... percaya bahwa kepentingan mendasar dari karyawan dan pengusaha selalu antagonis. Manajemen ilmiah, sebaliknya, telah untuk pondasi sangat nya bahwa kepentingan sejati dari dua adalah satu dan sama, bahwa kemakmuran bagi majikan tidak dapat eksis melalui jangka panjang dari tahun kecuali jika disertai oleh prosperity bagi karyawan, dan sebaliknya.

(Taylor, 1911 / 1972, p.p.9-10)

Taylor pergi ke Bethlehem Besi sebagai konsultan pada tahun 1893 'di atas perintah Robert Linderman, presiden perusahaan, untuk mengurangi biaya dengan memperkenalkan sistem upah borongan' (Wrege & Hodgelts, 2000, p.1283). Pada saat dia mencapai Bellehem Besi Taylor sudah dilakukan konsultan sukses termasuk satu di Perusahaan Mesin Simonds Rolling, produsen bantalan bola untuk sepeda. Pada Simonds ia melakukan penelitian dari departemen inspeksi di mana 120 wanita terlibat dalam meneliti bantalan bola untuk cacat. Para wanita bekerja untuk 10,5 jam sehari, 5,5 hari seminggu; pekerjaan yang, dalam kata-kata Taylor, "diperlukan perhatian terdekat dan konsentrasi, sehingga ketegangan saraf dari inspektur cukup besar, meskipun fakta bahwa mereka nyaman duduk" (Taylor, 1903/1972, p.87). Dia memutuskan bahwa banyak dari waktu perempuan 'itu sia-sia sebagai akibat dari kebosanan yang disebabkan oleh jam terlalu panjang. Alih-alih mendorong melanjutkan pekerjaan mereka terlibat dalam mengembangkan strategi untuk mengurangi kebosanan. Taylor percaya pada yang memadai periode relaksasi sehingga, seperti yang ia katakan, 'pekerja benar-benar dapat bekerja sementara mereka bekerja dan bermain sementara mereka bermain, dan tidak mencampur dua'. Dengan mengubah metode kerja, secara substansial mengurangi jam kerja, seleksi staf memperkenalkan hati-hati, menyediakan waktu istirahat dan menerapkan pembayaran insentif, akhirnya ia berhasil mengurangi jumlah perempuan yang bekerja pada inspeksi 120-35 sementara meningkatkan akurasi oleh dua pertiga. Mengenai wanita, upah mereka meningkat rata-rata 80 sampai 100 persen; hari kerja mereka berkurang oleh dua jam dan 'masing-masing dibuat merasa bahwa dia adalah objek perawatan utama dan bunga pada bagian dari manajemen, dan bahwa jika ada yang salah dengan dia selalu bisa punya pembantu dan guru dalam manajemen untuk bersandar kepada' (Taylor, 1903/1972, pp95-96). Kerugian besar seperti

pekerjaan (jika menemani – didampingi oleh pemecatan bukan pemindahan) pasti akan mengganggu pekerja dan serikat pekerja sama. Namun demikian, ada aspek rekening Taylor karyanya di Simonds yang mengingatkan pada percobaan Hawthorne (lihat Bab II) / meskipun, tentu saja, pekerjaan Taylor sebelum tanggal ini dengan lebih dari 30 tahun.

Taylor dibantu di Bethlehem oleh Henry Gantt Besi (lihat Bab 4) yang pernah bekerja bersamanya di Midvale Steel dan diawasi beberapa pekerjaan di Simonds. Dia juga bergabung dengan Dwight V. Merrick, seorang ahli dalam studi waktu, dan Carl Barth, seorang matematikawan yang mengembangkan aturan slide untuk memecahkan persamaan yang kompleks yang terlibat dalam percobaan Taylor pada pemotongan logam. Taylor sehingga mendorong maju dengan pekerjaan empiris di dua bidang, mengembangkan studinya di metalurgi dan peralatan mesin sementara menyempurnakan, seperti yang ia lihat, sistem nya tugas manajemen. Memang bekerja Taylor sering langsung dikaitkan temuannya dalam metalurgi (dan terutama proses yang terlibat dalam pemotongan logam) dengan perbaikan produktivitas sebagai hasil dari rasionalisasi dan standarisasi metode produksi. Dia mampu menunjukkan bahwa pengetahuan ilmiah dari peralatan mesin, bersama dengan penerapan teknik manajemen nya, bisa merevolusi sifat dari proses produksi. Untuk Taylor, pengalaman panjang perdagangan khusus memberikan sedikit keuntungan dalam hal memaksimalkan efisiensi – ciency. Sebaliknya itu lebih mungkin berarti bahwa hal-hal yang terjadi di banyak cara yang sama, sehingga memastikan kelangsungan kritis teknik dan proses. Karena itu ia menganjurkan pemisahan lengkap antara peran para pekerja dan manajemen. Saat ia berkata, “memang benar bahwa setiap kali cerdas dan terdidik [individu] menemukan bahwa tanggung jawab untuk membuat kemajuan dalam salah satu seni mekanik terletak dengan mereka, bukan pada pekerja yang bekerja sebenarnya di perdagangan, bahwa mereka hampir selalu mulai pada jalan yang mengarah ke pengembangan ilmu pengetahuan di mana, di masa lalu, telah ada hanya tradisional atau aturan pengetahuan praktis” (Taylor, 1903 / 1972, hal.103).

Pembagian tajam fungsi antara manajemen dan pekerja diasumsikan bahwa mantan akan mengambil semua keputusan besar tentang metode produksi, sedangkan yang kedua akan lebih atau kurang secara pasif menerima peran mereka dalam proses produksi secara keseluruhan. Tentu saja, Taylor ‘manajer’ tidak menjadi pengusaha penjaga tua dan pengawas tradisional tetapi elit teknis baru dilatih dalam metode Taylorisme. Untuk keberatan bahwa

pembagian yang tajam kerja antara mereka yang berhasil dan mereka yang harus dikelola akan menurunkan kerja koperasi, Taylor menjawab bahwa seleksi staf hati-hati akan menjamin bahwa individu hanya cocok untuk melakukan (atau, bisa dikatakan, bertahan) persyaratan dari setiap aspek tertentu dari proses produksi harus direkrut. Dia menyimpulkan semua hal ini dalam tiga prinsip utama sebagai berikut:

- (1) substitusi ilmu untuk penilaian individu pekerja;
- (2) seleksi ilmiah dan pengembangan pekerja, setelah setiap ... telah dipelajari, diajarkan, dan dilatih ... bukannya memungkinkan pekerja trie untuk memilih diri dan mengembangkan dengan cara yang serampangan, dan (3) kerja sama intim dari manajemen dengan para pekerja, sehingga mereka bersama-sama melakukan pekerjaan sesuai dengan hukum-hukum ilmiah yang telah dikembangkan, bukan meninggalkan solusi dari setiap masalah di tangan pekerja individu.

(Taylor, 1911/1972, p.p.114-115)

Meskipun perlawanan yang kadang-kadang metode bertemu dengan manajer dan operator dari sama, Taylor tetap dipertahankan bahwa pengetahuan pakar sarana teknis produksi, ditambah dengan studi waktu dan insentif keuangan, secara substansial dapat meningkatkan tingkat efisiensi. Dia tentu saja menyadari bahwa semakin besar tingkat kompleksitas teknis, semakin besar kebutuhan untuk kontrol manajerial. Cukup jelas otonomi pekerja individu dalam situasi seperti ini akan sangat dibatasi dan kunjungan ke pabrik mobil hari ini atau restoran cepat saji memberikan bukti warisan Taylor dalam hal teknik produksi. Namun ironisnya, keunggulan terbesar telah diberikan tidak manajemen Taylor dari antarmuka antara teknologi yang kompleks dan pekerja, tetapi untuk situasi di mana tingkat kompleksitas teknis itu diabaikan dan atribut pekerja lebih atau kurang terbatas pada kekuatan kasar dan stamina. Pada tahun 1899 Taylor mengatur dirinya tugas melakukan studi sistematis dari buruh yang bekerja dalam apa yang disebut 'halaman' di Bethlehem Besi. Ada antara 400 dan 600 dari orang-orang yang bekerja di geng bawah supervisor yang sebelumnya telah buruh halaman sendiri. Pekerjaan terutama terdiri dari bongkar muat barang dari truk kereta api dan menyekop bahan ke dalam tumpukan. Dari tumpukan mereka kemudian akan mengangkut berbagai bahan baku, seperti bijih, coke, kapur, pasir, batu bara dan sebagainya, ke furnances terakhir dan furnaces perapian terbuka untuk peleburan. Para pria juga akan dan memuat produk jadi seperti babi besi dari tungku dan billet dari rolling mills, ke truk kereta api untuk pengiriman ke luar.

Para buruh memperoleh US \$ 1,15 sehari untuk upaya mereka dan Taylor diberitahu bahwa mereka 'pekerja stabil, namun lambat dan apatis, dan tidak ada yang akan mendorong mereka untuk bekerja cepat.

Menggunakan asisten terlatih, Taylor berangkat untuk menetapkan berapa banyak pekerjaan laki-laki kelas bisa dilakukan dalam satu hari tanpa ketegangan yang tidak semestinya. Teknik-teknik manajemen tugas yang diterapkan, memecah pekerjaan menjadi elemen-elemen dan menggunakan stopwatch untuk mencatat waktu yang dibutuhkan untuk masing-masing. Bila waktu telah dilarutkan, dan waktu istirahat menambahkan, itu dihitung bahwa manusia pertama-kelas harus dapat memuat antara 45 dan 48 ton pig iron setiap hari. Pada kenyataannya jumlah rata-rata dimuat oleh laki-laki bekerja di kelompok-kelompok lima sampai 20 adalah antara 12 dan 13 ton per hari. Taylor menawarkan tingkat sepotong insentif 60 persen membayar lebih (yaitu US \$ 1,85) untuk laki-laki mampu memenuhi persyaratan standar nya 47,5 ton pig iron dimuat setiap hari. Bertahun-tahun kemudian, mencerminkan pada perbaikan dalam produktivitas dan moral di Bethlehem Besi, Taylor mengklaim keberhasilan total untuk karyanya, bahkan menggambarkan *pieceworkers* di halaman sebagai 'tubuh terbaik buruh mengambil dia pernah terlihat bersama-sama' (Taylor, 1911 / 1972, p.55). Sekarang diketahui, bagaimanapun, bahwa ia terlalu berlebihan dan bahkan fiksi laporannya tentang apa yang terjadi. Bahkan biaya implementasi dari contoh ini dikutip banyak sistem nilai Taylor sepotong mungkin telah melebihi tabungan. Sebagai Wrege dan Hodgetts berkomentar, 'ketika perusahaan lainnya menganalisis nilai pendekatan Taylor, ada kemungkinan bahwa mereka ... menyadari bahwa semua upaya ini akan di terbaik menghasilkan sedikit (jika ada) tabungan. Perhitungan ini tidak diragukan lagi mengapa tidak ada skala besar ulangan dari studi' (Wrege & Hodgetts, 2000, p.1289). Antagonisme dini untuk 'kecepatan sampai' memberi Taylorisme reputasi buruk yang telah bertahan sampai sekarang hari. Dalam konteks zaman sendiri, metode Taylor, bersama dengan orang-orang dari rekan dan pengikutnya, menarik oposisi meningkat dari serikat perdagangan Amerika dan akhirnya menyebabkan penampilannya sebelum komite Kongres yang dibentuk untuk menyelidiki, dan asosiasi lain, sistem manajemen toko.

Taylor kesaksiannya di depan Kongres

Pada bulan Agustus 1911 serangan pertama terhadap manajemen ilmiah, seperti yang sekarang disebut, terjadi di gudang amunisi militer

di Watertown, Massachusetts. Jenderal William tongkat uskup, kepala Army Ordnance Department, telah mempelajari karya Taylor dan dianggap bahwa teknologi manajemen ilmiah mungkin cocok untuk digunakan dalam persenjataan militer. Tongkat uskup memilih Watertown, bersama dengan Rock Island, Illinois, sebagai tanaman percontohan untuk menguji manajemen ilmiah dan mempekerjakan Dwight V. Merrick (yang akan n-> -.. illed telah bekerja di bawah Taylor di Bethlehem Besi) untuk melakukan tugas. Meskipun pekerjaan awal di Watertown berjalan dengan baik, oposisi yang dikembangkan di Rock Island di mana serikat buruh (yaitu Asosiasi Internasional teknisi) mulai melakukan agitasi di antara para buruh untuk melawan waktu belajar. Segera menjadi jelas bahwa buruh yang terorganisir, dan terutama serikat perdagangan kerajinan, mulai kampanye bersama untuk melawan penyebaran manajemen ilmiah. Taylor pribadi menasihati tongkat uskup melangkah hati-hati di Watertown dan untuk menerapkan manajemen ilmiah secara sedikit demi sedikit dan hanya setelah konsultasi hati - tasi dengan pekerja. Memang, ia kemudian menyalahkan masalah di Watertown pada komunikasi yang buruk daripada resistensi serikat buruh untuk metode nya. Namun, apapun alasan yang mendasari untuk menyerang pada Watertown, penyebab langsung adalah pemberhentian moulder yang menolak ke waktu br dipelajari oleh Merrick. Meskipun berumur pendek, kerusakan industri di Watertown diwakili kepada Kongres oleh kepentingan kerja sebagai berasal dari perlakuan yang buruk dari para pekerja sebagai akibat dari upaya untuk memperkenalkan Taylorisme.

Pansus yang ditunjuk oleh Kongres untuk menyelidiki masalah ini terdiri dari William B. Wilson, seorang mantan Serikat Pekerja Tambang Resmi, ketua Komite Buruh DPR dan selanjutnya sekretaris tenaga kerja di bawah Presiden Wilson; William C. Redfield, produsen yang menjadi sekretaris perdagangan di bawah Wilson, dan John Q. Tilson, hanya Partai Republik di antara tiga, untuk bertindak sebagai wasit. Pemeriksaan dimulai pada Oktober 1911 dan berakhir pada bulan Februari 1912 dan Taylor menghabiskan 12 jam, tersebar di empat hari, memberikan bukti. Suasana itu baik bermusuhan dan bermusuhan, dan dalam kata-kata Gelatik, 'berumpan, menghina dan membuat muncul binatang, Taylor terhuyung-huyung dari berdiri pada akhir kesaksiannya. Kebanggaan Taylor merasa sangat terluka, karya hidupnya dicerca di depan komite Kongres "(Gelatik, 1994, hal 125). Namun, ketika laporan akhir panitia muncul itu tidak meyakinkan. Tidak ada bukti ditemukan untuk menunjukkan penyalahgunaan pekerja di bawah teknik teknologi manajemen ilmiah dan tidak ada permintaan untuk undang-undang perlindungan

muncul. Namun demikian, kepentingan simpatik terhadap buruh yang terorganisir memastikan bahwa pengendara ditambahkan ke tagihan perampasan melarang penggunaan manajemen ilmiah, dan khususnya penggunaan stopwatch. Meskipun pengendara seperti dihitung untuk menjaga Taylorisme keluar dari instalasi pemerintah, mereka tidak berhasil. Saat Judith Merkle, seorang kritikus kuat Taylorisme, mengakui 'intervensi Kongres tidak menghilangkan gagasan ide Taylor, bahkan di Watertown Arsenal itu sendiri. Sebaliknya, memaksa mereka bawah tanah. Pelarangan stopwatch gagal menghalau Taylorisme' (Merkle, 1980, hal. 29). Pernyataan ini hampir bisa berdiri sebagai batu nisan untuk Taylorisme, yang sering dalam menghadapi perlawanan dari buruh yang terorganisir di mana pun muncul, dan kurang lebih seluruhnya kurang dukungan dari komentator akademis, namun membuat dampak besar pada dunia modern.

Dalam bentuk cetakan yang kesaksian Taylor sebelum Pansus berlari ke lebih dari 280 halaman, sebagian besar yang diambil dengan pertanyaan yang diajukan oleh William B. Wilson dan tanggapan Taylor. Secara umum, Wilson mengambil posisi bahwa kombinasi dari manajemen ilmiah, metode yang sudah diperbaiki dan teknologi baru akan mengarah pada erosi kontrol sisa buruh atas proses kerja dan juga menciptakan pengangguran. Hal ini sering menjadi sikap serikat buruh kerajinan ketika dihadapkan oleh manajemen ilmiah dan muncul kembali, dalam penyamaran Marxis, dalam karya Harry Braverman selama tahun 1970-an (lihat Bab 19). Melihat Taylor, sebaliknya, adalah bahwa semua hal ini dibenarkan oleh tuntutan kemajuan dan akan cenderung untuk merangsang kegiatan ekonomi dan pertumbuhan, sehingga memastikan ekspansi agregat kerja daripada kerugian. Pekerja pengungsi oleh inovasi karenanya akan mudah menemukan pekerjaan alternatif jika mereka siap untuk melatih dan / atau pindah. Selanjutnya, sedangkan Wilson menganjurkan manfaat dari perundingan bersama, Taylor menegaskan keyakinan kuat dalam pembayaran insentif individu. Sebagai Aitken berkomentar, wawasan 'Taylor kedalam logika umum kerja industri ... dikombinasikan dengan asumsi tertentu tentang psikologi manusia dan pendekatan khusus untuk masalah insentif ... Tujuan dari pekerja harus dibawa ke kebetulan dengan tujuan perusahaan. Masalahnya adalah untuk diselesaikan dengan gearing upah pekerja untuk ... produksi melalui sistem upah insentif' (Aitken, 1960, pp34-35).

Memastikan bahwa tujuan dari pekerja dan perusahaan bertepatan Namun, diperlukan lebih dari sekedar studi waktu dan upah insentif. Seperti diungkapkan Taylor dalam kesaksiannya, itu

berarti rekonstruksi total sikap dan pergeseran yang menentukan dalam hubungan antara manajemen dan pekerja. Jauh dari menghasilkan konflik Taylor mempertimbangkan bahwa manajemen ilmiah, jika benar diterapkan dan diterima sepenuhnya oleh para pihak, akan menciptakan suasana kepercayaan, harmoni dan kemakmuran bersama. Memang ia percaya ini menjadi esensi sejati dari manajemen ilmiah. Dalam kata-katanya sendiri:

Manajemen ilmiah tidak ada perangkat efisiensi, bukan perangkat apapun untuk mengamankan efisiensi ... pada intinya [itu] melibatkan revolusi mental yang lengkap pada bagian dari orang bekerja terlibat dalam setiap pendirian atau industri tertentu - sebuah revolusi mental yang lengkap pada bagian dari orang-orang ini untuk tugas mereka terhadap pekerjaan mereka, menuju sesama manusia, dan terhadap majikan mereka. Dan itu melibatkan revolusi mental sama lengkap pada bagian dari mereka di sisi manajemen - mandor, pengawas, pemilik bisnis, direksi - sebuah revolusi mental yang lengkap pada bagian mereka untuk tugas-tugas mereka terhadap rekan sekerja mereka dalam manajemen, menuju pekerja mereka dan terhadap semua masalah sehari-hari mereka. Dan tanpa revolusi mental yang lengkap tentang kedua belah pihak manajemen ilmiah tidak ada.

(Taylor, 1911/1972, p.p.26-27)

Pernyataan Taylor sangat dekat dalam sentimen dengan prinsip utama manajemen Jepang (lihat Bab 20) dan dikemas dikotomi dalam karyanya antara teknik sempit waktu belajar dan proyek jauh lebih ambisius dari manajemen ilmiah dengan tujuannya menghindarkan konflik industri dan merangsang harmoni industri.

TINJAUAN KRITIS

FW Taylor adalah yang pertama untuk mensintesis dan sistematisasi terbaik yang diketahui tentang pengelolaan laki-laki dan menunjukkan teknik-teknik dengan mana seni ini mungkin maju di masa depan (Aitken, 1960, hal.35). Teknik mesin berada di jantung teori Taylor, memberikan konteks untuk pengembangan, pandangan dunia dengan yang didukung dan, akhirnya, membenaran untuk aplikasi secara luas. Manajemen ilmiah bertujuan untuk menganalisis dan mengontrol kegiatan orang dengan cara yang sama yang insinyur dianalisis dan dikendalikan mesin. Pusat ke sistem Taylor adalah keinginan untuk merasionalisasi dan standarisasi teknik produksi dalam kepentingan ekonomi, efisiensi dan kemakmuran bersama. Titik utamanya yang menarik adalah pekerja individu mengejar tujuan-tujuan individu dan termotivasi oleh pembayaran insentif.

Tidak diragukan lagi Taylor melihat motivasi manusia agak sederhana dan ketakutan tentang pentingnya kelompok-kelompok terbatas dan umumnya negatif. Namun demikian, pegang tentang tanggung jawab bersama manajer dan pekerja di agregat, bersama dengan advokasi tentang 'revolusi mental', memberikan beberapa bukti bahwa keyakinannya dalam individualisme masih jauh dari total. Pengaruh Taylor pada teori manajemen berikutnya itu sangat besar. Di Inggris reaksi awal untuk manajemen - scientific adalah kombinasi dari ketidakpedulian pada bagian dari manajemen - yang berpikir mereka tidak membutuhkannya - dan permusuhan pada bagian dari serikat buruh - yang merasa mereka tidak menginginkannya. Antara manajer Inggris, minat dalam pekerjaan Taylor sempit terfokus pada keahlian teknis di bidang baja kecepatan tinggi ketimbang teori manajemen. Serikat buruh ditangkap pada oposisi dipublikasikan banyak serikat buruh Amerika untuk manajemen ilmiah dan mengambil pandangan bahwa itu adalah identik dengan perlakuan kasar terhadap pekerja (Urwick & Brech, 1945, p.89).

Permusuhan dari serikat buruh Amerika untuk manajemen ilmiah mencrima penjelasan yang paling penuh di halaman-halaman Laporan Hoxie diterbitkan pada tahun 1915, yang diwujudkan semua keluhan konvensional tentang pekerjaan Taylor. Robert Franklin Hoxie, seorang profesor ekonomi politik di University of Chicago, melakukan (atas nama Komisi AS pada Hubungan Industrial) penyelidikan ke dalam 35 lokakarya di mana scientific manajemen telah dilaksanakan. Lapornya, yang diterbitkan di bawah judul Ilmiah Manajemen dan Tenaga Kerja, meneliti klaim manajemen dalam mendukung manajemen ilmiah dan orang-orang dari serikat buruh melawan. Ia tidak membuat perbedaan dalam penyelidikan di antara ilmu pengetahuan manajemen dalam bentuk teoritis dan manajemen ilmiah seperti yang ia lihat beroperasi dalam praktek. Secara singkat, ia bertentangan dengan tujuan-tujuannya secara umum dan skeptis tentang klaim tersebut, khususnya yang berkaitan dengan hubungan industrial. Dia digambarkan sebagai pemimpin manajemen ilmiah pasti untuk perbaikan keahlian dan sebagai bertentangan dengan pendirian dan pemeliharaan serikat buruh umumnya, tetapi khususnya serikat kerajinan. Bagian berikut memberikan rasa:

Manajemen ilmiah, lengkap dan benar diterapkan, pasti cenderung kerusakan konstan dari kerajinan mapan dan keahlian dan penghapusan konstan keahlian dalam arti pengetahuan penyempitan kerajinan dan pengerjaan, kecuali untuk perintah yang lebih rendah dari pekerja ...

Apakah yang ideal manajemen ilmiah seperti saat ini dirumuskan menyadari sepenuhnya, setiap orang yang berjalan jalan akan menjadi pesaing untuk pekerjaan praktis hampir semua pekerja itu. Situasi seperti ini pasti akan memecah dasar unionisme hari hadir dalam bentuk yang dominan dan membuat perundingan bersama seperti sekarang mustahil dipraktekan dalam arti efektif dalam hal-hal yang dianggap oleh serikat yang paling penting ... 'Tambahkan ke semua keunggulan yang diperoleh oleh pengusaha dalam mengumpulkan progresif dan systematisasi untuk keperluan mereka sendiri, dan penghancuran magang yang memotong para pekerja off dari kelangsungan antara mereka keahlian, dan tendendes merusak manajemen ilmiah, sejauh sebagai hadiah hari perserikatan dan perundingan bersama yang bersangkutan, tampaknya tak terelakkan.

(Hoxie, 1915, p.p.129-131)

Ironisnya, oposisi Hoxie untuk manajemen ilmiah, dan advokasi yang kuat dari hak prerogatif kerajinan dan status quo industri, mungkin telah melayani untuk memperkuat daripada mengikis dukungan untuk manajemen ilmiah dan efisiensi yang lebih besar di kalangan pengusaha. Menurut Claude S. George, 'Hoxie harus diingat karena dia menyebabkan pria untuk memeriksa kembali iman mereka dalam ilmu baru manajemen dan berdiri empat persegi dalam keyakinan mereka dalam efisiensi dan nilai masyarakat. Ejekan-Nya terik gerakan itu lebih jangkar lebih tegas dari persetujuan itu akan memiliki' (George, 1968, p.118).

Licht mengklaim bahwa perlawanan terhadap Taylorisme dari supervisor dan pekerja terancam oleh teknik-teknik baru, bersama-sama dengan upaya administratif yang terlibat dalam katalogisasi tugas dan menetapkan tarif, menghambat penyebaran manajemen ilmiah di Amerika Serikat. Berikut dari ini dia berpendapat 'bahwa sejarah yang nyata dari manajemen ilmiah memenuhi syarat gagasan bahwa Amerika Serikat memasuki era baru khas industrialisme pada akhir abad 19' (Licht, 1995, hal.131). Pada tingkat lantai lokakarya ini mungkin telah terjadi. Namun demikian, tidak dengan berdiri kritik dan oposisi, pengaruh ide-ide Taylor pasti terus meningkat baik dari segi jumlah industri yang terkena dampak dan juga geografis. Misalnya, Christine Frederick menerbitkan buku Manajemen Ilmiah di Home pada tahun 1915, yang, antara lain, mendorong minat di desain ulang dapur domestik dan sangat berpengaruh di Jerman di mana Dapur Frankfurt ergonomis canggih dipamerkan pada tahun 1924 (Woodham, 1997, hal.49). Ide Taylor memasuki dunia berbahasa Prancis melalui upaya Henri Le Chatelier (lihat Bab 5). Di Inggris karyanya dipopulerkan oleh upaya L. J. Urwick (lihat Bab 10). Di

Uni Soviet, Praitin, pada tahun 1918, mengutip Lenin mengatakan "kita harus mencoba setiap saran ilmiah dan progresif dari sistem Taylor (Wrege & Greenwood, 1991, p.254). Demikian pula wawasan dan teknik kerja Taylor diperkenalkan ke Jepang pada tahap awal, dengan terjemahan karyanya muncul di sana pada tahun 1912. Sebagai Christel Lane tepat diamati, "Taylorisme ... menyebar dari Amerika Serikat di seluruh dunia industri dan industrialisasi" (Laur, 1989, pp144-145).

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa yang dimaksud oleh Taylor dengan istilah alam dan tentara yang sistematis?
2. Bagaimana convincing adalah klaim Taylor bahwa waktu belajar sistematis dan ilmiah akan meningkatkan produktivitas?
3. Apa prinsip-prinsip inti tiga dari sistem Taylor?
4. Mengapa serikat buruh umumnya bermusuhan dengan ide Taylor?
5. Bagaimana convincing adalah argumen Taylor untuk pembayaran insentif individu?
6. Mengapa Taylor panggilan untuk revolusi mental di pihak manajer dan pekerja?

Daftar Pustaka

- Daunten, P. (Ed.) (1962) *Current Issues and Emerging Concepts in Management*, Houghton, Boston, Chapters 1 and 2.
- Kauffman R. (1997) *The One Best Way: Frederick Taylor and the Enigma of Efficiency*, Little, Brown and Company, London.
- Licht, W. (1995) *Industrializing America: The Nineteenth Century*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Rose, M. (1988) *Industrial Behaviour: Research and Control*, Penguin Books, Harmondsworth, Chapters 3 and 4.
- Shenhaev, Y. (1999) *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*, Oxford University Press, Oxford.
- Taylor, F.W. (1903) *Shop Management*, Harper & Row, New York.
- Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York.
- Taylor, F.W. (1972 Edition) *Scientific Management*, Greenwood Press, Westport, Connecticut.

-
- Wrege, C. and Greenwood, R. (1991) *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management: Myth and Reality*, Business One Irwin, Homewood, Illinois.
- Wrege, C. and Hodgetts, R. (2000) Frederick W. Taylor's 1899 Pig Iron Observations: Examining Fact, Fiction and Lessons for the New Millennium. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1283-1291.

Para Gilbreths dan studi gerak

Frank Bunker Gilbreth lahir di Fairfield, Maine pada tahun 1868. Putra seorang pedagang perangkat keras, Gilbreth mewarisi kebiasaan kerja keras dan penghematan yang ditandai New puritanisme Inggris. Ketika ia berusia tiga tahun ayahnya meninggal dan ibunya menjanda pindah keluarga muda ke Andover, Massachusetts di mana Gilbreth menghadiri akademi lokal. Pada tahun 1878 keluarganya pindah lagi, kali ini ke Boston, di mana Gilbreth di Grammar Rice Sekolah pertama dan kemudian menghadiri Sekolah Tinggi Inggris, di mana ia siap untuk masuk ke Institut Teknologi Massachusetts (MIT). Meskipun ia lulus ujian masuk untuk MIT, seperti Taylor dia membuat keputusan mengejutkan untuk meninggalkan studi dan mulai bekerja sekaligus sebagai tukang batu magang. Pada periode sepuluh tahun 1885-1895 Gilbreth bekerja untuk Perusahaan Konstruksi Whidden, naik dari magang untuk menjadi seorang supervisor dan inspektur kepala akhirnya pada usia 27. Selama tahun ini dia memulai pengamatan awal studi gerak dan juga mulai untuk merancang peralatan konstruksi ditingkatkan, seperti perancah yang dapat segera didirikan untuk memfasilitasi batu bata.

Pada April 1895 Gilbreth, sekarang oleh seorang anggota American Society of Mechanical Engineers, kiri Whidden dan mendirikan perusahaan sendiri yang mengkhususkan diri dalam konstruksi beton, yang kemudian dalam masa pertumbuhan. Seperti Taylor (dan, seperti yang akan terlihat, Gantt) Gilbreth memiliki kemampuan inovatif yang cukup dan, selama 1890-an, ia mulai mematenkan yang pertama dari banyak penemuan-nya, termasuk mixer beton, konveyor dan bar memperkuat. Bisnis Nya makmur dan ia segera melebar basis geografis untuk mencakup banyak Amerika utara dari Montreal ke Louisiana dan dari Maine ke California. Ia juga mulai melakukan kontrak di Eropa, akhirnya membuka kantor di Victoria Street, London. Selanjutnya, jenis pekerjaan yang dilakukan secara bertahap diperluas dari pekerjaan kecil, seperti gudang Waterproofing, untuk membangun rumah, pabrik dan pabrik dan usaha utama teknik sipil seperti bendungan dan kanal. Di Woodland, Maine, Gilbreth memimpin pembangunan seluruh kota. Ruang lingkup kegiatan ini, bersama dengan kebutuhan manajemen mereka mendelegasikan kepada orang lain, mendorongnya untuk merancang set standar akuntansi dan prosedur kerja yang membentuk subyek pertama dua buku. Bidang Sistem dan Sistem Beton, yang diterbitkan pada tahun 1908. Ini diikuti oleh Sistem Pemasangan Batu

Bata (1909) di mana Gilbreth memulai proses sistematis meletakkan penelitian ke ruang gerak. Dia memperkenalkan subjek dalam istilah berikut: 'studi gerak dalam buku ini hanyalah awal dari sebuah era studi gerak, yang pada akhirnya akan mempengaruhi semua metode kami perdagangan mengajar. Ini akan mengurangi biaya produksi dan meningkatkan efisiensi dan upah para pekerja ... Untuk pra-sangat berhasil: (a) seorang mekanik harus mengetahui perdagangan; (b) harus cepat memberi isyarat, dan (c) harus menggunakan gerakan mungkin paling sedikit untuk mencapai hasil yang diinginkan' (Gilbreth di Spriegel & Myers, 1953, p.55). Meneliti perdagangan sendiri batu bata, Gilbreth mampu menunjukkan bahwa jumlah gerakan yang terlibat dapat berkurang dari sebanyak 18 sampai sesedikit 4,5 produktivitas sehingga secara substansial meningkatkan dan pendapatan. Dia berangkat dari batu bata metodenya dalam grafik yang menggambarkan apa yang dianggap sebagai 'cara yang salah' dan 'cara terbaik' dari melakukan pekerjaan. Niatnya adalah bahwa anggota baru untuk perdagangan akan di masa depan secara sistematis dilatih sesuai dengan seperangkat teknik yang terkandung dalam 'satu cara terbaik', sehingga memungkinkan mereka untuk mencapai status terampil pada tanggal jauh lebih awal daripada yang dapat dicapai dengan menggunakan aturan metode.

Meskipun bekerja secara independen Gilbreth Taylor, penelitian nya sejajar usaha sendiri yang terakhir. Sementara Gilbreth, tentu saja, terlibat dalam konstruksi bukan rekayasa, dan tertarik terutama dalam gerak daripada waktu belajar, dua orang tetap bersama banyak kekhawatiran dan asumsi, tidak sedikit keinginan untuk standardisasi, studi kerja yang sistematis dan tingkat efisiensi yang tinggi produktif. Gilbreth pasti menyadari pekerjaan Taylor melalui asosiasi bersama mereka dengan ASME dan dia sudah membaca Manajemen Toko yang terakhir ketika dua laki-laki pertama kali bertemu pada tahun 1907. Gilbreth menjadi rasul dari sistem Taylor dan, bersama dengan Gantt, disertai Taylor hanya mengunjungi profesional ke Inggris untuk menghadiri pertemuan gabungan dari Institut Besi dan Baja dan ASME di Birmingham. Pada tahun 1911 Gilbreth adalah kekuatan pendorong dalam membangun Masyarakat untuk Promosi Manajemen Ilmiah yang kemudian menjadi Society Taylor. Saat ini Taylor mengembangkan pemikiran ke dalam sebuah ideologi umum efisiensi dan, ketika Kereta Api Timur meminta izin dari Komisi Perdagangan Antarnegara untuk peningkatan tarif angkut, ide-ide Taylor diambil oleh 'pengacara rakyat', Louis D. Brandeis. Brandeis mendukung penyebab pengirim terhadap kereta api, berdebat terhadap tingkat meningkat dan mengklaim bahwa mereka akan diperlukan jika rel kereta api yang dioperasikan secara efisien

menggunakan ide-ide Taylor. Brandeis ingin (untuk mempublikasikan sistem Taylor dan mengadakan pertemuan di apartemennya di New York Henry Gantt untuk membahas masalah ini antara mereka yang hadir adalah James Mapes Dodge (presiden Perusahaan Sabuk Link dan presiden dari ASME) dan Frank Gilbreth.. Dalam acara Brandeis menciptakan istilah 'manajemen ilmiah' istilah sebagai slogan untuk mempublikasikan karya Taylor, dan ini mudah diterima oleh para insinyur lain meskipun hanya dengan enggan diadopsi oleh Taylor sendiri.

Pengaruh Taylor adalah dilihat dalam buku pertama yang substansial Gilbreth, *Studi Gerak* (1911), di mana ia diperpanjang lingkup nya perhatian melampaui batu bata dan konstruksi untuk merangkul bekerja sebagai keseluruhan. Gilbreth mulai dengan menyinggung pemborosan sumber daya alam, khususnya tanah melalui proses erosi, dan pergi untuk mengamati bahwa kerugian ini mengerikan adalah sebagai apa-apa dibandingkan dengan hilangnya produktivitas manusia sebagai akibat dari gerakan sia-sia. Saat dia mengungkapkan situasi:

Penghematan yang luar biasa yang mungkin dalam pekerjaan semua orang, mereka tidak untuk satu kelas, mereka tidak untuk perdagangan saja, mereka adalah untuk kantor, sekolah-sekolah, perguruan tinggi, toko-toko, rumah tangga, ind peternakan.. Tapi kemungkinan manfaat dari studi gerak dalam perdagangan sangat mencolok, karena semua perdagangan, bahkan pada hadiah terbaik mereka ceroboh ... Kita mulai saat ini dalam tahap pertama studi gerak, yaitu tahap menemukan dan mengklasifikasi praktek terbaik. Ini adalah tahap analisis. Berikut adalah langkah-langkah yang harus diambil dalam analisis:

1. Mengurangi praktek hadir untuk menulis.
2. Menyebutkan gerakan digunakan.
3. Menghitung variabel yang mempengaruhi gerak masing-masing.
4. Mengurangi praktek terbaik untuk menulis.
5. Menghitung gerakan digunakan.
6. Sebutkan variabel-variabel yang mempengaruhi gerak masing-masing.

(Gilbreth di Spriegel & Myers, 1953)

Gilbreth mengidentifikasi 'variabel pekerja' 15 termasuk anatomi, keyakinan, pengalaman, cara hidup, keterampilan, temperamen dan pelatihan. Dia juga mengidentifikasi 'variabel dari peralatan, lingkungan dan alat-alat' 14 seperti pencahayaan, pemanasan, ventilasi pendinginan, pengawasan, warna dinding di sekitarnya, dll Akhirnya, ia mengidentifikasi "variabel dari gerakan '13 termasuk percepatan, otomatisasi, inersia dan momentum diatasi, arah dan efektifitas. Gilbreth perhatian khusus terhadap kelelahan dan di sini

ia menerima bantuan dari istrinya, Lillian Moller Gilbreth, seorang pemikir manajemen penting dalam haknya sendiri. Bersama-sama mereka mengembangkan daftar dari 17 gerakan dasar seperti pilih, tahan, pencarian dan sebagainya, masing-masing yang mereka disebut 'therblig' (yaitu Gilbreth dieja terbalik dengan 'th' ditransposisikan). Menggunakan grafik therblig yang Gilbreths mampu menganalisa gerakan yang tepat yang terlibat dalam operasi tertentu.

Kemitraan Gilbreth

Lillian Moller lahir di Oakland, California pada 1878 di mana Jerman-lahir ayahnya adalah sebuah kilang gula makmur. Sangat berbakat akademis, dia mengatasi prasangka kontemporer terhadap perempuan untuk memperoleh gelar BA dan MA dalam bahasa Inggris dari University of California. Menyusul kesuksesannya dalam karya Masters dia mulai tesis doktor. Namun, selama perjalanan Timur pada tahun 1903 ia bertemu Frank Gilbreth, bertunangan dan menikah dengannya pada tahun 1904. Setelah pernikahannya Lillian memutuskan untuk mengubah fokus penelitian ke psikologi, alasan bahwa hal ini terbaik akan melengkapi pekerjaan suaminya. Dari awal 1900-an hingga kematian dini Frank Gilbreth pada tahun 1924, Gilbreths memulai sebuah kemitraan yang dianut baik dalam rumah tangga (mereka memiliki 12 anak) dan profesional. Lillian Moller Gilbreth menyelesaikan gelar doktor pada tahun 1912 dan diserahkan untuk pemeriksaan ke Universitas California. Sayangnya, meski tesisnya diterima, Universitas bersikeras bahwa dia kembali ke California dan menghabiskan satu tahun di kampus sebelum gelarnya bisa diberikan. Ini dia tetap menolak untuk melakukannya, bukannya memilih untuk mempublikasikan tesis sebagai *The Psikologi Manajemen* (1914), sebuah buku yang, dalam kata-kata Gelatik, 'berdiri dalam literatur sebagai salah satu kontribusi awal untuk memahami faktor manusia dalam industri' (Gelatik, 1994, p.143). Dalam hal University of California memutuskan bahwa tahun Lillian Gilbreth dari residensi bisa dihabiskan di setiap perguruan tinggi yang diberikan gelar maju dalam manajemen atau psikologi industri. Brown University di Providence, Rhode Island kemudian dalam proses meluncurkan program PhD dalam manajemen diterapkan dan, untuk alasan kenyamanan yang akan diperiksa dalam beberapa saat, Lillian Gilbreth menghabiskan tahun diperlukan di sana, akhirnya menerima gelar doktor pada tahun 1915.

Pada tahun 1912 Frank Gilbreth diatur sebagai konsultan manajemen dan memperoleh pekerjaan pertama utamanya di Perusahaan Butt New England di Providence, rumah dari Brown

University. Begitulah besarnya pekerjaan yang terlibat bahwa keluarga Gilbreth seluruh direlokasi, memungkinkan Lillian untuk menghadiri kuliah universitas dan membantu Frank dalam mengembangkan teknik-teknik studi gerak. Juga, pada tahun 1912 mereka menerbitkan *Primer Manajemen Ilmiah* di mana, agak ke disesali oleh Taylor dan lingkaran langsung, mereka menguraikan filosofi manajemen ilmiah untuk audiens massa. Namun, dalam menggambarkan manajemen ilmiah Gilbreths juga memutuskan untuk mendefinisikan kembali itu, mengecilkan penekanan pada studi waktu dan menekankan pentingnya studi gerak. Di New England Butt, sebuah perusahaan yang bahan anyaman untuk kabel listrik, Gilbreths mulai menggunakan teknik yang mereka digambarkan sebagai 'studi micromotion'. Dalam kata-kata Nadworny, mereka :

digunakan kamera film untuk merekam kinerja pekerja pada pekerjaan, dengan jam dikalibrasi dalam seratus satu menit ditempatkan dalam melihat jangkauan. Dengan teknik ini [mereka] bisa merekam gerakan IHE, waktu dan kondisi sekitarnya pekerjaan. [Para] Tujuan utama adalah merekam, dan penyederhanaan utama dalam perbaikan, dari gerakan pekerja. [Ini] Metode diizinkan waktu kedua metode pekerja dan pekerjaan total, dan juga memberikan kesempatan untuk mereproduksi kinerja pekerja jumlah yang relatif terbatas kali.

(Nadworny, 1957, hal.27)

Taylor tidak banyak terkesan dengan studi micromotion dan, sebagaimana kemudian terjadi dalam kasus Gantt (lihat Bab 4), menjadi kritis dari Frank Gilbreth dan karyanya. Bahkan ide-ide Frank Gilbreth itu, dilengkapi dengan wawasan yang berasal dari psikologi industri disediakan oleh Lillian, yang bergerak melampaui batas-batas asli dari manajemen ilmiah dan menunjuk ke arah yang kemudian dikejar oleh Eiton Mayo dan rekan-rekannya.

Pada tahun 1920 Gilbreths membuat serangan terselubung pada pekerjaan Taylor dalam makalah mereka Sebuah Dakwaan dari Stop-Watch Studi Waktu, dikirim ke Society Taylor di New York. Mereka dicirikan waktu belajar sebagai tidak etis, boros dan tidak akurat ... [itu] digunakan metodologi statistik dipertanyakan dalam mencapai waktu standar, dan mahal karena data tidak akurat dan tidak berguna itu berkembang '(Nadworny, 1957, hal.31). Para Gilbreths berhati-hati untuk tidak menolak bekerja Taylor keluar dari tangan, meskipun ia telah penganjur terkemuka waktu belajar. Sebaliknya mereka berkelanjutan Taylor dalam peran visioner dan nabi, mengaku hanya untuk menyempurnakan karya rintisannya dalam terang penelitian mereka sendiri dan ketersediaan teknik baru. Di antara teknik-teknik

baru yang digunakan oleh studi ini micromotion Gilbreths 'telah disebutkan. Sebuah teknik lebih lanjut adalah 'chronocyclegraph' yang melibatkan melampirkan bola, cahaya kecil berkedip ke jari, tangan atau lengan pekerja dan menyebabkan sebuah film harus dibuat menunjukkan percepatan atau perlambatan gerakan sebagai rangkaian titik. Teknik ini memfasilitasi identifikasi pola gerakan yang paling efektif sehingga memungkinkan Gilbreths untuk meningkatkan metode dan memanfaatkan mereka dalam pelatihan pekerja baru.

Telah disebutkan bahwa Gilbreths menjadi tertarik kelelahan industri sebagai tambahan untuk bekerja Frank Gilbreth pada studi gerak. Pada tahun 1916 mereka menerbitkan studi Kelelahan, yang menyediakan sintesis manajemen ilmiah klasik dan wawasan yang berasal dari psikologi industriil, Ketika mereka mengatakan:

Ada datang, dalam 25 tahun terakhir, kesadaran umum yang kuat bahwa faktor penting dalam melakukan pekerjaan adalah faktor manusia, atau sejuk manusia. Perbaikan dalam alat kerja jenis apa pun adalah penting dalam efeknya pada manusia yang adalah dengan menggunakan aparat. Yang satu saat mulai membuat pria, pekerja, (berbohong pusat kegiatan, dia menghargai bahwa ia memiliki dua elemen untuk mengukur. Salah satunya adalah kegiatan itu sendiri.. Ini termasuk gerakan, terlihat atau tidak terlihat, yang dibuat oleh pekerja, apa yang dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan lainnya adalah. kelelahan. ini mencakup panjang dan sifat masa interval atau istirahat yang dibutuhkan bagi pekerja untuk memulihkan kondisi Ins asli dari daya kerja. Siapapun yang membuat studi gerak nyata, atau data gerak analisis studi, tidak bisa gagal untuk menyadari terus-menerus hubungan studi gerak untuk belajar kelelahan.

(Gilbreth & Cilbreth di Spriegel & Myers, 1953, pp.305-306)

Para Gilbreths dibagi kelelahan menjadi apa yang mereka ditandai sebagai 'tidak perlu' (yaitu yang dihasilkan dari usaha atau pekerjaan yang tidak perlu dilakukan sama sekali) dan 'diperlukan' (yaitu yang dihasilkan dari pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tugas). Kunci untuk meminimalkan kelelahan itu, mereka mengklaim, untuk ditempatkan melalui studi gerak ilmiah dan penerapan metode ditingkatkan. Kelelahan yang tidak perlu (seperti mengangkat dan membawa) dapat sebagian besar dihilangkan melalui desain yang lebih baik dari tempat kerja, sementara kelelahan yang diperlukan dapat diminimalkan melalui pengenalan teknik perbaikan dan penyediaan waktu istirahat. Cara lain untuk mengurangi kelelahan yang dianjurkan oleh Gilbreths adalah pengurangan hari kerja dan pengenalan atau meningkatkan liburan dengan membayar.

FW Taylor jelas menyadari masalah yang disebabkan oleh kelelahan dan merupakan penganjur waktu istirahat yang tepat. Namun demikian, ia telah di utama memilih untuk mengabaikan masalah ini, memilih bukan untuk bergantung pada kapasitas fisik pekerja individu untuk mengatasi kelelahan dan mengajukan upaya yang lebih besar melalui stimulus dari insentif tunai. Para Gilbreths mengambil pendekatan yang berbeda, bermain bawah ide 'manusia kelas' dan menekankan pentingnya lingkungan kerja total dalam pemeliharaan tingkat produktivitas yang tinggi. Kutipan berikut, touchingly aneh seperti yang sekarang muncul, menunjukkan perbedaan yang muncul antara pendekatan Taylor dan bahwa dari Gilbreths:

Tes akhir eliminasi kelelahan, pada setiap perubahan lainnya yang dibuat dalam melakukan sesuatu, pengaruhnya pada total output Menit Kebahagiaan. Tujuan hidup adalah kebahagiaan, tidak peduli bagaimana kita berbeda mengenai apa artinya kebahagiaan sejati. Penghapusan kelelahan, mulai dari itu dari keinginan untuk melestarikan kehidupan manusia dan untuk menghilangkan pemborosan, harus meningkatkan Menit Kebahagiaan, tidak peduli apa yang lain itu tidak, atau telah gagal dalam tujuan fundamentalnya. Apakah Anda alasan untuk percaya bahwa para pekerja Anda benar-benar bahagia karena pekerjaan yang telah Anda lakukan pada penelitian kelelahan? Apakah mereka terlihat bahagia, dan mengatakan mereka lebih bahagia? Kemudian menghilangkan kepenatan kerja Anda telah berharga dalam arti tertinggi istilah, tidak peduli hasil keuangan.

(Gilbreth & Gilbreth di Spriguel & Myers, 1953, p.55)

Ini adalah jauh dari realitas Starker dari 'halaman' di Betlehem Besi dan poin ke arah pertimbangan mengenai motivasi manusia di tempat kerja yang membentuk inti dari eksperimen L. J. Lawthorne (lihat Bab 11).

Tinjauan Kritis

Bekerja Frank Bunker Gilbreth yang sejajar dan dilengkapi bahwa FW Taylor. Meskipun penekanan dalam pendekatan yang teraklur adalah pada waktu belajar, mana pekerjaan awal yang terkonsentrasi Gilbreth sepenuhnya pada studi gerak, mereka pada dasarnya tertarik pada hal yang sama, yaitu standarisasi, studi kerja yang sistematis dan tingkat efisiensi yang tinggi produktif. Dalam 'waktu belajar' setiap kasus dan 'studi gerak' segera menjadi tercampur untuk 'waktu dan gerak' bentuk studi. Seperti Taylor, Gilbreth sangat tertarik dalam

meningkatkan metode dan beradaptasi teknik bekerja untuk memenuhi tuntutan perubahan teknologi. Namun, sementara Taylor cenderung untuk meletakkan tekanan terbesar pada kualitas operasi dikombinasikan dengan insentif keuangan untuk mencapai 'kecepatan up', Gilbreth menolak gagasan bahwa hasil terbaik dapat diperoleh hanya dengan mendorong operatif untuk bekerja lebih keras. Sebaliknya, ia berusaha untuk meningkatkan kinerja operator melalui mengurangi gerakan-gerakan yang tidak perlu dan membatasi kelelahan dengan menempatkan penekanan jauh lebih besar pada lingkungan kerja total.

Dalam karya matang Gilbreth sangat dipengaruhi oleh Lillian Moller Gilbreth dan penelitian di bidang psikologi industri. Antara mereka Gilbreths maju agenda penelitian bekerja di luar pencarian untuk 'manusia pertama-kelas dan, melalui apresiasi yang signifikan dari faktor manusia dalam industri, terhadap ilmu modern ergonomi. Meskipun Frank Gilbreth meninggal pada tahun 1924, Lillian lama bertahan dia, melanjutkan pekerjaan yang telah dimulai dalam kemitraan dengan suaminya dan memperluas wawasan studi gerakan ke dalam negeri bola, termasuk penerbitan dua buku utama pada subjek. *Home-Maker* dan Ayub Her (1927) dan *Manajemen di Rumah* (1954).

PERTANYAAN DISKUSI

1. Mengapa gerakan Gilbrets mendukung studi selama penelitian waktu.
2. Bagaimana akurat adalah untuk memanggil para pengikut Gibreths dari F.W Taylor?
3. Apa keadaan yang menyebabkan coining 'manajemen ilmiah' istilah?
4. Dengan cara apa melakukan Gilbreths mengembangkan pekerjaan mereka melampaui batas-batas?
5. Apa yang Gibreths maksud dengan istilah yang diperlukan dan kelelahan yang tidak perlu?

Daftar pustaka

- Gilbreth, L. (1911) *Motion Study*, Van Nostrand Rheinhold, New York.
- Gilbreth, F. and L. (1912) *Primer a/Scientific Management*, Van Nostrand Rheinhold, New York.
- Gilbreth, L. and L. (1917) *Applied Motion Study*, Sturgis & Walton, New York.
- Gilbreth, L. (1914) *The Psychology of Management*, Sturgis & Walton, New York.

- Gilbreth, L. (1927) *The Home-Maker and Her Job*, Appleton, New York.
- Gilbreth, L. (1954) *Management in the Home: Happier Living Through Saving Time and Energy*, Dodd, Mead, New York.
- Gilbreth, L. (1973) *The Quest for the One Best Way: A Sketch of the Life of Frank Bunker Gilbreth*, Ilive, Easton, Pennsylvania.
- Merrill, H. (Ed.) (1960) *Classics in Management*, American Management Association, New York, Chapter 11.
- Nadworny, M. (1953) The Society for the Promotion of the Science of Management. *Explorations in Entrepreneurial History*, 5, 244-247.
- Nadworny, M. (1957) Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in Scientific Management. *Business History Review*, 31(1), 23-34.
- Spriguel, W. and Myers, C. (Eds.) (1953) *The Writings of the Gilbreths*, Richard Irwin, Homewood, Illinois.

Henry Gantt dan manajemen ilmiah manusiawi

Henry Lawrence Gantt dilahirkan dalam sebuah keluarga Maryland makmur di tahun 1861, selama Perang Saudara Amerika. Meskipun Maryland diselenggarakan untuk penyebab Utara, banyak orang yang tetap bersimpati dengan Konfederasi, termasuk orang tua Gantt itu, Virgil dan Maria. Ayah itu berlari Gantt perkebunan yang sukses, tapi ketika Presiden Lincoln mengeluarkan Proklamasi Emansipasi pada bulan September 1862, 69 nya budak, tidak mengherankan, sepi. Akhirnya Virgil Gantt secara finansial hancur dan keluarganya dipaksa untuk meninggalkan perkebunan dan pindah ke Baltimore untuk mencari kehidupan baru. Dari posisi kenyamanan, keamanan dan kemakmuran Gantts dikurangi menjadi situasi kemiskinan dekat. Virgil Gantt, karena tuli, tak mampu memberikan kontribusi banyak untuk pemeliharaan keluarga sehingga Maria Gantt yang menjadi pencari nafkah, operasi sebuah rumah kos sampai anak sulungnya, Margaret, mampu membantu mendukung keluarga dengan bekerja sebagai guru sekolah. Salah satu hasil dari perubahan dramatis dalam kekayaan keluarga adalah bahwa Henry Gantt meninggalkan rumah ketika ia berumur 12 untuk memasuki Sekolah McDonagh, yang baru saja didirikan di dekat Baltimore sebagai sekolah gratis untuk anak laki-laki pertanian miskin. Ini dijalankan berdasarkan disiplin militer yang ketat dan penulis biografi Gantt mengungkapkan hakikat kehidupan di sekolah dalam kutipan berikut:

Itu terletak sekitar 12 mil sebelah utara-timur Baltimore. Lima atau enam buruh peduli untuk hewan dan melakukan bagian tersulit dari pekerjaan. Para siswa melakukan sisanya. Di musim panas, satu jam naik adalah 04:30, dan di musim dingin, 5:30. Anak-anak menanam, mencangkul, memotong, ditumpuk dan husked jagung; ditumpuk gandum setelah itu dipotong dan dibundel, dan kemudian membantu dalam merawat mesin penebah ketika ditumbuk. Setelah jerami dipotong, mereka melakukan semua pekerjaan penyembuhan itu, pemuatan itu pada gerobak dan penarik pergi ke lumbung. Mereka melakukan berkebun, termasuk meninggalkan semua sayuran untuk sekolah dan buah-buahan kecil seperti stroberi dan raspberry.

(Alford yg timbul, 1960, p.241)

Disiplin dan pelatihan untuk keras, kerja yang tak henti-hentinya menyerap Gantt di McDonagh tetap dengan dia selama sisa hidupnya. Gantt merupakan sukses yang luar biasa di sekolah dan memenangkan beasiswa ke Universitas Johns Hopkins, meskipun ia tetap tinggal di sekolah dan perjalanan ke harian universitas. Pada lulus dari Johns Hopkins pada tahun 1880 ia menghabiskan tiga tahun mengajar ilmu alam dan fisika di McDonagh sebelum melanjutkan studinya, kali ini di Institut Teknologi Stevens. Gantt pergi ke sana pada 1883 (tahun FW Taylor memperoleh gelar Master dari Institut Stevens) dan lulus sebagai insinyur mekanis di 1884. Pada meninggalkan Stevens Institute Gantt kembali ke Baltimore, menghabiskan dua tahun sebagai juru gambar di Poole dan Hunt, sebuah perusahaan dari ironfounders dan mekanik. Pada tahun 1886 ia kembali ke McDonagh, kali ini sebagai instruktur dalam pelatihan manual, sebelum bergabung dengan Midvale Steel pada tahun 1887.

Pada Gantt waktu tiba di Midvale Steel sebagai asisten di departemen teknik, FW Taylor sudah chief engineer di pabrik. Pada 1888 Gantt telah dipilih untuk keanggotaan dari American Society of Mechanical Engineers dan juga menjadi asisten Taylor. Gantt sekarang 'kurang terlibat dalam pekerjaan teknis daripada dalam menentukan metode yang paling ekonomis alat mesin bekerja di toko mesin' (Urwick & Brecht, 1945, p.73). Meski temperamental yang sangat berbeda, dua orang tetap memulai hubungan kerja yang erat yang berlangsung selama beberapa tahun dan termasuk karya eksperimental dalam metalurgi serta pengembangan manajemen ilmiah. Meskipun ide-ide Gantt itu sangat dipengaruhi oleh orang-orang dari Taylor dia marah pekerjaan teraklur dengan wawasan lebih dalam psikologi manusia dan, seperti halnya dengan Gilbreth, penekanan lebih besar pada metode sebagai lawan pengukuran. Seperti Taylor, Gantt adalah seorang penemu praktis dan antara 1901 dan 1904 dua orang mengeluarkan enam paten bersama, yang semuanya berkaitan dengan suhu untuk pemanasan logam mengendalikan-alat pemotong. Gantt paten yang paling signifikan adalah cetakan untuk ingot baja yang mengurangi kecenderungan ingot retak, sehingga secara substansial mengurangi jumlah sampah. Sebagai Alford berkomentar, oleh '1934 tentu 25 persen, dan mungkin sebagai sebanyak 50 persen, dari semua tonase ingot baja di Amerika Serikat telah dilemparkan dalam cetakan pada prinsip Gantt' (Alford yg timbul, 1960, hal.161) .

Ketika Taylor meninggalkan Midvale Steel pada tahun 1890 untuk menjadi general manager dari Perusahaan Investasi Pabrikasi, Gantt tetap di perusahaan, memperoleh promosi ke pengawas departemen coran, sebuah pos dia pegang sampai 1893. Namun, dia akhirnya

pergi dan, selama 1894 -95, menempatkan dirinya sebagai seorang insinyur konsultan yang berbasis di Philadelphia, sebelum mengambil pos sebagai pengawas Thurlow tersebut, Pennsylvania karya Perusahaan Baja tuang Amerika. Gantt tidak terlalu berhasil sebagai seorang manajer, menderita sakit kepala parah yang diberikan emosinya tidak pasti, dan pada 1897 ia sekali lagi bekerja sama dengan Taylor, kali ini di Rolling Machine Company Simonds. Ketika Taylor pergi ke Betlehem Besi, Gantt bergabung dengannya ada pada bulan Maret 1899, menjadi erat terlibat dengan percobaan pemotongan Taylor logam dan mengembangkan sendiri tugas-dan-bonus rencana insentif. Ia menilai pendekatan Taylor untuk insentif terlalu rugi dan kurang dalam kepekaan terhadap kebutuhan manusia koperasi. Pada gilirannya pendekatan Taylor ditandai Gantt sebagai pus-pijakan belaka dan hubungan antara dua orang didinginkan. Seperti Alford menggambarkan situasi:

Penyebab yang mendasari sesuatu yang jauh lebih dari perbedaan dalam temperamen. Sebaliknya, itu adalah perbedaan dalam pemikiran fundamental, dalam filsafat industri. Sikap Taylor adalah keengganan untuk mempertimbangkan hal-hal kecuali dalam aspek technologic mereka. Sebaliknya, Gantt merasakan dan merasa masalah-masalah manajemen umum serta orang-orang dari manajemen teknologi, dan terus membawa mereka ke account di prakteknya. Taylor tidak menyetujui banyak dari metode ini, kepadanya mereka kompromi daripada penentuan ilmiah yang benar.

(Alford yg timbul, 1960, p.259)

Dalam hal apapun baik Taylor dan Gantt meninggalkan Betlehem Besi pada tahun 1901. Taylor menghabiskan tahun-tahun sisa hidupnya dalam kampanye penyebab manajemen ilmiah, sementara Gantt, dalam kata-kata penulis biografinya, 'mulai bekerja kehidupan nyata nya sebagai konsultan dalam manajemen industri modern'. Pada tahun 1901 Gantt membaca koran, *A Sistem Bonus Buruh Menghargai*, kepada ASME. Makalah ini membentuk dasar dari bukunya. Bekerja. Upah dan Laba, yang diterbitkan pada tahun 1910. Dia membaca kertas lebih lanjut pada tahun 1903, kali ini berurusan dengan charting bergambar arus produksi dan berjudul *A Saldo harian grafis di Manufaktur*, yang kemudian dikembangkan menjadi Gantt Chart. Sementara dia melakukan proyek di Perusahaan Lokomotif Amerika, Brighton Mills, Williams Brothers, Perusahaan Manufaktur Portland dan Tabor, menginstal sistem Taylor dari manajemen seperti yang ia pelajari dari Taylor namun dengan

penambahan metode sendiri tugas-bonus dan-, dan juga prosedur untuk memberikan saldo harian grafis. Pada 1904 Gantt menjadi 'efisiensi ahli' yang pertama untuk bekerja di sebuah pabrik tekstil ketika, pada rekomendasi dari Taylor, dia melakukan tugas di Bleacheries Sayles, Saylesville, Rhode Island. Selain menerbitkan banyak buku kuliah Gantt di Institut Stevens, Columbia, Harvard dan Yale. Selama Perang Dunia Pertama dia melakukan sejumlah tugas terkait dengan upaya perang. Dia meninggal pada 1919.

Gantt di Sayles Bleacheries dan Remington Typewriter

Sistem Taylor sering ditolak oleh manajer dan supervisor, yang membenci cara-cara di mana manajemen ilmiah baru diencerkan hak prerogatif mereka, seperti itu adalah dengan operasi yang orang yang paling langsung terkena dampak. Ini tentunya pengalaman Gantt di Bleacheries Sayles mana, 'adalah situasi internal pabrik khas dari kali ... sekelompok kerajaan kecil ... diperintah oleh seorang mandor yang memiliki rahasia dagang tertentu, dan berusaha untuk mempertahankan posisinya dengan menjaga informasi untuk dirinya sendiri. Banyak dari mandor orang Inggris ... ultracon-konservatif, keras kepala, dan sulit untuk menanganai. Urusan internal tanaman benar-benar di tangan mereka dan bukan manajemen (Alford yg timbul, 1960, p.257).

Gantt menghabiskan empat tahun penuh gejolak di Bleacheries Sayles menghadapi oposisi dan kritik di setiap belokan. Karyanya mencakup seluruh aspek dari manajemen bengkel, termasuk instalasi tugas-dan-bonus sistemnya, pembentukan waktu belajar, penciptaan ... perencanaan kantor, pengaturan biaya dan sistem pengendalian stok dan pengenalan perbaikan teknis substansial, beberapa yang dipatenkan. Gantt juga mereorganisasi pabrik sehingga untuk menghancurkan pengawasan informal yang dilakukan oleh mandor. Resistensi terhadap perubahan ini akhirnya diendapkan serangan di salah satu bleacheries yang menyebar dan akhirnya membawa seluruh pabrik berhenti. Gantt menanggapi dengan mengimpor tenaga kerja baru termasuk mandor, yang dilatih dan ditempatkan di pabrik sehingga produksi yang bisa dilanjutkan. Latihan dalam memecahkan pemogokan hampir tidak dapat digambarkan sebagai 'pus-pijakan' dan Gantt biaya mahal dalam hal energi pribadi. Namun demikian kebutuhan mendesak untuk melatih tenaga kerja pengganti bertugas untuk mengkristal ide-idenya tentang masalah pelatihan industri dan mendorong dia untuk menulis makalalnya. Pelatihan Para pekerja

di Kebiasaan Industri, yang ia membaca ke ASME pada bulan Desember 1908. Gantt kemudian diserahkan naskah Taylor pendapatnya pada apakah atau tidak itu harus dipublikasikan. Meskipun pandangan Taylor kertas adalah negatif, Gantt mengabaikan nasihatnya dan mendorong ke depan dengan publikasi, sehingga mempercepat istirahat final antara dua orang.

Gantt asosiasi dengan mesin ketik Remington dimulai pada 1910 dan berlanjut sampai 1917. Karyanya awalnya prihatin dengan aliran bahan dari pembelian dan penerimaan, melalui berbagai proses manufaktur untuk produk akhir. Ini adalah masalah yang kompleks dalam bahwa setiap mesin tik individu terdiri dari beberapa komponen dan Remington 2500 kemudian memproduksi lebih dari 430 model yang berbeda dengan keyboard 1113 resmi dan terdaftar. Selanjutnya, perbedaan dalam ukuran komponen, jumlah yang dibutuhkan dan perbedaan dalam prosedur manufaktur membuat proses produksi yang sangat kompleks. Gantt menghabiskan dua tahun di pekerjaan awal yang diperlukan untuk sepenuhnya memantau dan mengontrol proses produksi. Pada akhir dari tujuh tahun di Remington, prestasi Gantt itu 'termasuk peningkatan produksi pabrik dalam proporsi 100-164 pada saat yang sama bahwa rasio modal diinvestasikan untuk volume produksi berkurang. Minggu bekerja dipotong 59-50 jam dan tingkat upah meningkat, tetapi tagihan total upah berkurang. Selain itu ada manfaat yang lebih halus seperti peningkatan kualitas dan moral yang lebih baik "(Alford yg timbul, 1960, pp261-262). Gantt memberikan pertimbangan formal dari pertanyaan tentang rasio antara output dan biaya dalam sebuah makalah berjudul Hubungan Antara Produksi dan Biaya yang disajikan ASME pada bulan Juni 1915.

Perang inisiatif

Amerika Serikat memasuki Perang Dunia Pertama pada April 1917 dan segera menjadi Gantt terlibat dalam tugas produksi perang koordinasi. Bekerja awalnya untuk Biro Ordnance ia kemudian bergabung dengan Dewan Industri Perang dan akhirnya Armada Darurat Corporation dan Dewan Pengiriman. Karyanya terutama berkaitan dengan koordinasi produksi baik pada tanaman amunisi dan persenjataan swasta pemerintah, tugas besar yang diuji kapasitasnya sebagai penyelenggara untuk membatasi. Misalnya, dalam bidang pengiriman, kapal selam Jerman tenggelam 6.618.623 ton pengiriman selama 1917 saja. Dunia produksi pengiriman baru selama tahun itu; sebesar 2.703.245 ton hanya, yang dibangun oleh 2.100.000 Amerika Serikat dan Inggris gabungan. Dengan demikian,

selama tahun pertama partisipasi AS dalam perang, jumlah pengiriman yang hancur dua-dan-setengah kali jumlah gedung baru. Di bawah naungan Corporation Armada Darurat program pembuatan kapal secara besar-besaran dimulai yang menghasilkan 533 kapal dengan total 3.030.406 ton selama 1918 saja. Alford dijelaskan program besar galangan kapal sebagai 'salah satu curahan terbesar energi kreatif dunia yang pernah dikenal' dan tentu mewakili demonstrasi dari kapasitas produktif yang sangat besar dari Amerika Serikat (Alford yg timbul, 1960, p.266). Pada akhir perang Amerika Serikat telah 341 galangan kapal, mempekerjakan 350.000 pekerja dan telah dibangun hampir 1300 kapal selama periode hanya 18 bulan. Diantara teknik yang diterapkan untuk merangsang produktivitas pekerja galangan kapal, Gantt mengembangkan cara sederhana mengukur upaya menggunakan patokan paku keling didorong. Saingan galangan kapal bersaing satu sama lain untuk mengatur dan memecahkan rekor diukur atas dasar ini dan hasilnya dilaporkan setiap hari di pers.

Itu juga selama perang yang Gantt sepenuhnya mengembangkan Gantt Chart. Tugas mengkoordinasikan kerja dari berbagai tanaman dan departemen yang terlibat dalam upaya perang mendorongnya untuk mengembangkan sebuah bar chart untuk tujuan penjadwalan akurat. Gantt menggunakan grafik untuk memberikan gambaran grafis dari waktu daripada kuantitas, sehingga memungkinkan seorang manajer untuk memonitor kemajuan proyek dan mengambil tindakan yang tepat harus jatuh di belakang jadwal. Saat ia diklaim pada saat itu, "prinsip yang metode charting ini didirikan mudah dipahami; pertama fakta bahwa semua kegiatan dapat diukur dengan jumlah waktu yang diperlukan untuk melakukan mereka (dan) kedua ruang yang mewakili unit waktu pada tabel dapat dibuat untuk mewakili jumlah aktivitas yang seharusnya terjadi di waktu itu. Mengingat kedua prinsip keseluruhan sistem ini mudah dipahami, itu affords sarana mencatat semua jenis kegiatan, ukuran umum adalah waktu '(dikutip dalam yg timbul, 1960, pp223-224). Bagan itu tidak pernah dipatenkan dan setelah kematian Wallace Gantt gelap (anggota perusahaan konsultan Gantt itu) mempopulerkan ide dalam *The Gantt Chart*. Sebuah of *Management* Alat Kerja yang diterbitkan pada 1922. Buku ini tidak banyak untuk menyebarkan apresiasi internasional dari aspek praktis kerja Gantt (pada catatan pribadi saya diberi salinan oleh sutradara bekerja saya ketika I mulai bekerja pada teknik produksi pada tahun 1960). Menurut Gelatik, buku 'diterjemahkan ke dalam delapan bahasa, membentuk dasar bagi perencanaan sentral Rusia untuk mengontrol lima tahun rencana mereka dan memberikan seluruh dunia dengan cara grafis dari perencanaan

dan pengendalian bekerja. Semua papan kontrol berikutnya produksi dan grafik menarik inspirasi dari karya asli Gantt itu ' (Wren, 1994, hal.139).

Pengalaman kondisi perang bergeser Gantt kepentingan di luar lingkup terbatas meningkatkan efisiensi industri, menuju upaya untuk memahami dan mempengaruhi dinamika masyarakat industri pada umumnya. Pada tahun 1916 ia membentuk sebuah organisasi yang disebut Mesin Baru dengan keanggotaan terdiri dari insinyur dan individu lainnya bersimpati kepada tujuan demokrasi industri terbatas. Rose terletak keprihatinan dan aspirasi Mesin Baru tegas dalam konteks perang sebagai berikut:

Pada masuknya Amerika ke dalam Perang Dunia Pertama yang Ordnance Departemen Perintah Umum menetapkan bahwa perlengkapan-perengkapan perang harus dibeli hanya dari produsen yang mempertahankan kondisi kerja yang termasuk kesempatan untuk konsultasi bersama. Ini dan tindakan-tindakan lain tinggi status publik serikat [perdagangan], dan pemimpin terkemuka ditarik ke dalam mesin perang sebagai propagandis. Pihak berwenang federal juga memanfaatkan lebar

Taylorians sebagai konsultan manajemen selama perang. Ini rasa kekuasaan, dan pertumbuhan eksplosif dari keanggotaan serikat ke lima juta pada 1920, mendorong beberapa Taylorians untuk mengantisipasi tatanan sosial yang baru segera di mana mereka akan memainkan bagian terkemuka. Sebuah singkat gerakan propaganda, Mesin Baru, meramalkan runtuhnya mendekati kapitalisme kecuali bisa menggantikan layanan (istilah favorit dari Henry Ford) untuk keuntungan. Hanya manajer ilmiah dapat menangani masalah transformasi ini.

(Rose, 1988, p.p.54-55)

Banyak ide-ide dari Mesin Baru digariskan oleh Gantt dalam makalah tahun 1918 untuk the ASME, Efisiensi berhak dan Demokrasi, dan juga dalam bukunya yang terakhir. Mengorganisir untuk Pekerjaan, tahun 1919. Sebentar ia menganjurkan sebuah 'aristokrasi yang mampu' yang, katanya, akan memberikan kepemimpinan industri berdasarkan fakta bukan opini dan kemampuan, bukan hak istimewa. Hubungan antara manajer dan pekerja akan menjadi salah satu mutualisme bukan konflik dan tujuan akhir dari pelayanan kegiatan ekonomi daripada keuntungan. Dalam kata-kata sendiri itu Gantt:

Doktrin layanan lebih dari ekonomi yang baik, itu adalah sangat praktis. Becnuse dari peningkatan produksi barang yang diperoleh oleh itu, doktrin ini menjanjikan untuk memimpin kita dengan aman melalui

labirin kebingungan ke mana kita tampaknya akan menuju. Hal ini dapat memberi kita bahwa demokrasi industri yang mampu saja dasar untuk perdamaian industri ... Ini harus sempurna jelas bahwa, dengan meningkatnya kompleksitas sistem bisnis modern, keberhasilan operasi dapat dicapai hanya mengikuti jejak orang-orang yang memahami kekuatan mengendalikan praktis dan bersedia untuk mengakui tanggung jawab sosial mereka dalam operasi mereka. Setiap usaha untuk mengoperasikan sistem bisnis oleh orang-orang yang tidak mengerti kekuatan pendorong yang pasti untuk mengurangi efektivitas; setiap upaya untuk mengoperasikannya dalam kepentingan sebuah kelas tidak banyak lagi mungkin ... Apakah kita suka atau tidak, kita harus menyadari bahwa hanya mereka yang tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya akan memiliki berikut yang cukup untuk membuat usaha mereka berharga. Dengan kata lain, kondisi di mana sistem industri dan bisnis besar harus beroperasi untuk menjaga sistem yang rumit kita peradaban modern akan berhasil dapat diarahkan oleh pemimpin yang sebenarnya - yang memahami operasi pasukan bergerak dan tujuan utama adalah untuk membuat yang seperti layanan sebagai kebutuhan masyarakat.

(Dikutip dalam yg timbul, 1960, p.p.223-224)

Aspirasi pusat Mesin Baru untuk menggantikan konflik politik dengan teknokrasi dan berpikir Gantt adalah dipengaruhi sebagian oleh ide-ide dari ekonom Thorstein Veblen, terutama bukunya Teori Badan Usaha yang diterbitkan pada tahun 1904. Veblen menubuatkan penurunan pengusaha dan munculnya apa yang sekarang yang mungkin digambarkan sebagai teknokrat tersebut. Dalam karya-karyanya berikutnya. Para Insinyur dan Sistem Harga dan Absen Enterprise Kepemilikan dan Bisnis, Veblen menggambarkan proses revolusioner dimana 'korps insinyur akan direkrut dari masyarakat untuk mengambil alih kekacauan sistem bisnis' (Heilbroner, 2000, hal.239). Proses ini membentuk inti dari Mesin Baru. Sebagai Shenhaev berkomentar, 'ide Mesin Baru adalah organisasi elit insinyur yang mengubah masyarakat dengan mentransfer kontrol industri ke tangan insinyur, orang-orang yang mengerti operasi' (Shenhaev, 1999, p.121). Manajemen yang sukses di masa depan akan tergantung pada pembentukan dan pemeliharaan sadar-diri persetujuan pada bagian dari mereka yang dikelola. Persetujuan tersebut tidak akan datang hanya sebagai hasil dari kepemilikan atau pemaksaan. Sebaliknya itu akan didasarkan pada pengakuan pekerja bahwa manajemen memiliki legitimasi didasarkan pada kombinasi pengetahuan dan jasa. Kemampuan untuk mengelola sehingga akan diterima oleh manajemen daripada dianggap sebagai hak, isu kemudian untuk dieksplorasi oleh Mary Parker Follet (lihat Bab 8) dan Peter Drucker (lihat Bab 15).

Tinjauan Kritis

Banyak karya awal Gantt dapat dilihat sebagai perpanjangan dari pendekatan manajemen ilmiah dipelopori oleh F.W. Taylor. Gantt adalah rekan dekat Taylor dan pengembangan ide-ide aslinya hanya terjadi selama sepuluh tahun terakhir atau lebih dari kehidupan Gantt itu. Di atas semua ia dimoderatori penekanan pada efisiensi operasi individu dengan pendekatan yang lebih luas yang mencakup perhatian yang lebih besar dengan pelatihan yang sistematis dan metode. Pengalamannya kondisi perang diresapi karyanya dengan semangat idealisme dihitung untuk menggantikan kuno 'bossism' dan labourism militan dengan harmoni industri. Dalam pandangannya mirip filosofi yang terkandung dalam sistem hubungan industrial yang dikembangkan di Inggris selama Perang Dunia Pertama dan dikenal sebagai Whitleyism (lihat Bab 7). Ide Gantts, dan ekspresi nyata mereka Mesin Baru, berhenti singkat menganjurkan sosialisme tetapi menyerukan mutualisme yang lebih besar sebagai sarana untuk mencapai kemakmuran ekonomi. Gelatik putusan pada Gantt - yaitu bahwa dia adalah 'yang paling lazim pengikut Taylor [dan] telah sampai pada kesimpulan akhir bahwa revolusi mental harus di tangan insinyur dan bahwa kebersamaan kepentingan itu dapat ditemukan dalam kartel dan perusahaan pelayanan publik 'memberikan kategorisasi yang akurat (Wren, 1979, p.169).

PERTANYAAN DISKUSI

1. Bagaimana Anda menjelaskan minat Gantt dalam pelatihan industri?
2. Apa Gantt Chart dan apa dampaknya pada perencanaan produksi?
3. Apa Mesin Baru dan bagaimana itu berusaha untuk memelihara harmoni industri?
4. Bagaimana meyakinkan adalah klaim Gantt bahwa dalam manajemen yang sukses di masa depan akan didasarkan pada kesepakatan?

Daftar Pustaka

- Clark, W. (1922) *The Gantt Chart: A Working Tool of Management*, Ronald Press, New York.
- Gantt, H. (1910) *Work, Ways and Profit*, Engineering Magazine Co., New York.
- Gantt, H. (1916) *Industrial Leadership*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.

- Gantt, H. (1919) *Organizing for Work*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Heilbroner, R. (2000) *The Worldly Philosophers: The Lives, Times and Ideas of the Great Economic Thinkers*, Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 8.
- Merrill, H. (Ed.) (1960) *Classics in Management*, American Management Association, New York, Chapter 6.
- Rose, M. (1988) *Industrial Behaviour: Research and Control*, Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 4.
- Urwick, L. and Brech, E. (1945) *The Making of Scientific Management, Volume 1: Thirteen Pioneers*, Management Publications Trust, London.

Henri Fayol dan administrasi

Henri Fayol menghabiskan sebagian besar hidupnya yang panjang pertambangan mengelola dan usaha metalurgi dan banyak transaksi bibliografi yang luas dengan aspek teknis dan geologi dari industri-industri terkait. Ia lahir pada tahun 1841 dan dididik di Lycee di Lyon dan Sekolah Nasional Pertambangan di St Etienne. Pada 1860 ia diangkat sebagai insinyur dengan kelompok Commentry lubang-lubang yang dimiliki oleh pertambangan dan metalurgi menggabungkan populer dikenal sebagai Comambault. Fayol menghabiskan seluruh hidupnya bekerja dengan menggabungkan, pensiun sebagai managing director pada 1918 dan tetap menjadi direktur sampai kematiannya pada tahun 1925 pada usia 84. Dari tahun 1860 hingga 1872 ia adalah seorang eksekutif bawahannya dan penelitian dan tulisan-tulisannya terutama berkaitan dengan masalah teknik pertambangan, khususnya bahaya kebakaran dari pertambangan batubara. Pada tahun 1872 ia diangkat sebagai direktur dari sekelompok lubang dan kerja eksperimental beralih ke pertanyaan geologi, termasuk faktor-faktor yang akan menentukan masa hidup tambang batubara yang dia bertanggung jawab. Pada 1888 ia menjadi managing director menggabungkan Comambault, mengambil kendali pada saat itu menghadapi bencana keuangan. Tidak ada dividen telah dibayarkan kepada pemegang saham sejak 1885, operasi metalurgi tersebut pada Fourchambault dan Montluçon sedang membuat kerugian berat dan tambang batubara di Commentry dan Montvicq mendekati kelelahan. Urwick mengklaim bahwa keberhasilan Fayol dalam mengubah putaran menggabungkan adalah 'salah satu romantika sejarah industri Perancis menjelaskan dalam gemerlap berikut:

Dari hari ia mengambil alih arus berbalik. Karya-satunya yang harus ditutup adalah Fourchambault. Montluçon disimpan di tindakan, bertahan hidup hanya ledakan tungku di tengah Perancis. Imphy cepat mencapai posisi terdepan sebagai produsen baja khusus. Kelelahan mendekati Commentry itu dicegah oleh pembelian lubang Bressac pada tahun 1891 dan lubang-lubang di Decazeville pada tahun 1892. Decazeville adalah bidang yang sulit, dan perusahaan memiliki sejarah yang menguntungkan. Ini membutuhkan semua keterampilan para insinyur Fayol telah dilatih di Commentry dan semua jenius ilmiah sendiri dan akal praktis untuk memeras sukses dari sebuah situasi yang tidak menjanjikan ... Comambault terus bertumbuh [dan] pada tahun 1900 itu diperluas kegiatannya ke bidang batubara timur dengan pembelian Joudreville ... Ketika Fayol pensiun pada usia 77 posisi keuangan adalah tak tergoyahkan.

(Urwick di Fayol, 1916/1949, p.vii)

Selama periode akhir hidupnya Fayol, bukan seperti Taylor sebelum dia, menghabiskan sebagian besar waktunya mempopulerkan teori manajerial. Ia mendirikan Centre d'Etudes Administratives dan diketuai pertemuan mingguan industrialis terkemuka, penulis, pejabat, akademisi dan anggota militer. Salah satu akibat dari ini adalah sirkulasi oleh Marsekal Lyautey dari 2000 salinan dari sebuah pamflet (melalui tentara Perancis di Maroko) menerapkan prinsip-prinsip Fayol dengan administrasi militer. Fayol sendiri memberikan serangkaian kuliah di Ecole Supérieure Guerre de la dan ide-ide yang diajarkan di sekolah pasokan angkatan laut Prancis. Pada tahun terakhir hidupnya Fayol mengomentari hubungan antara Taylorisme dan apa yang sudah disebut di Perancis sebagai Fayolisme, mencela setiap upaya untuk menempatkan dua teori dalam kompetisi. Sebagai Urwick tepat diamati:

Pekerjaan Taylor dan Fayol, tentu saja, pada dasarnya saling melengkapi. Mereka berdua menyadari bahwa masalah personil dan manajemen di semua tingkatan adalah kunci keberhasilan industri. Keduanya menerapkan metode ilmiah untuk masalah ini. Bahwa Taylor bekerja terutama pada tingkat operasi, dari bawah ke atas hirarki industri, sedangkan Fayol berkonsentrasi pada direktur dan bekerja ke bawah, hanyalah sebuah refleksi dari karir mereka sangat berbeda.

(Urwick di Fayol, 1916/1949, p.p.9-10)

Namun demikian ada persaingan antara Fayolisme dan Taylorisme. Henri Le Chatelier diterjemahkan Taylor Prinsip Manajemen Ilmiah, menjadi teman Taylor dan diperkenalkan karyanya ke Prancis berbahasa Eropa. Bersama dengan Charles de Freminville ia mendirikan Française Konferensi de l'Organisation untuk mempublikasikan karya Taylor, salah satu efek yang vva membayangi pekerjaan Fayol. Namun, pada tahun 1926 Konferensi de l'Organisation Française d'bergabung dengan Pusat Administratives Etudes untuk membentuk Comité Nationale de Française l'Organisation, yang menjadi organisasi manajemen terkemuka di Prancis.

Fayol besar bekerja. Administrasi, Industrielle et menghasilkan (Urwin dan Manajemen Industri), tidak diterbitkan sampai ia berusia 75 tahun. Dia awalnya direncanakan untuk menghasilkan sebuah karya empat bagian, termasuk bagian pada ajaran manajemen; prinsip-prinsip dan unsur-unsur manajemen; refleksi pada pengalaman sendiri manajemen, dan pelajaran yang diperoleh dari Perang Dunia Pertama. Dalam acara tersebut, Namun, hanya dua bagian pertama muncul dalam satu volume sebesar lebih dari 100

halaman. Pengaruh Fayol dalam dunia berbahasa Inggris dihambat oleh kurangnya terjemahan tersedia bukunya. Pada tahun 1927 pengeccer Amerika dan dermawan, Edward Albert Filene memprakarsai pembentukan International Management Institute (IMI) di Jenewa yang merupakan bagian didanai oleh Organisasi Perburuhan Internasional dan bertindak sebagai rumah kliring internasional untuk pertukaran informasi tentang metode perbaikan manajemen. Lyndall Urwick menjadi direktur IMI di 1928 (lihat Bab 10) dan, pada tahun 1930, menerbitkan buku Fayol dalam terjemahan oleh JA Coubrough. Ketersediaan, bagaimanapun, terbatas dan tidak sampai 1949 bahwa edisi bahasa Inggris yang populer muncul dalam terjemahan oleh Constance Storr.

Umum dan manajemen industri

Menurut Fayol kegiatan usaha industri yang masuk akal dapat dibagi menjadi enam kelompok sebagai berikut:

1. teknis kegiatan (produksi, manufaktur, adaptasi)
2. kegiatan komersial (pembelian, penjualan, pertukaran)
3. kegiatan keuangan (pencarian dan penggunaan optimum modal)
4. kegiatan keamanan (perlindungan properti dan orang)
5. kegiatan akuntansi (inventarisasi, neraca, biaya, statistik) dan
6. kegiatan manajerial (perencanaan, organisasi, perintah, koordinasi, kontrol).

Dia menyatakan bahwa “akan melakukan yang sederhana atau kompleks, besar atau kecil, keenam kelompok kegiatan atau fungsi penting yang selalu hadir”. Meskipun dalam non-industri, organisasi non-profit membuat pentingnya atau relevansi kelompok 1-5 akan bervariasi, lima elemen yang membentuk daftar kegiatan manajerial tetap akan mempertahankan signifikansi mereka terlepas dari jenis organisasi yang terlibat. Fayol membedakan antara manajemen dan apaSetelah menguraikan lima elemen manajemen, Fayol menunda pemeriksaan rinci dari mereka sampai nanti dalam bukunya, berpaling bukan untuk apa yang dianggap sebagai prinsip-prinsip umum manajemen. Dia tidak mengklaim bahwa prinsip-prinsip yang kekal atau setuju untuk diterapkan secara kaku atau bahkan bahwa daftar-nya lengkap. Sebaliknya, ia berpendapat bahwa ‘tidak ada batasan untuk jumlah prinsip-prinsip pengelolaan ... perubahan dalam keadaan dapat bertanggung jawab untuk perubahan aturan yang telah ditimbulkan oleh negara (Fayol, 1916/1949, p.19). Dia

kemudian pergi untuk memeriksa 14 prinsip manajemen, yang, dalam karir sendiri, dia paling sering memiliki alasan untuk menerapkan

- 1 pembagian kerja
- 2 otoritas
- 3 disiplin
- 4 kesatuan komando
- 5 kesatuan arah
- 6 subordinasi kepentingan individu untuk kepentingan umum
- 7 remunerasi
- 8 sentralisasi
- 9 skalar rantai (yaitu garis kewenangan)
- 10 untuk
- 11 ekuitas
- 12 stabilitas penguasaan personil
- 13 inisiatif
- 14 esprit de corps.

Pembagian kerja

Tujuan ini adalah untuk menghasilkan karya lebih banyak dan lebih baik dengan usaha yang sama '. Spesialisasi, mengklaim Fayol, adalah bagian dari tatanan alam, diamati dalam dunia hewan dan masyarakat manusia. Pembagian kerja tidak harus dibatasi pada kegiatan teknis saja, tetapi diperluas di semua aspek organisasi. Menariknya ia tidak pergi sejauh manajer ilmiah dalam advokasi melanggar down tugas menjadi elemen-elemen dasar. Sebaliknya ia menyatakan bahwa "pembagian kerja memiliki batasan yang pengalaman dan rasa proporsi mengajar kita mungkin tidak terlampaui '.

Otoritas

Ini adalah 'hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk ketaatan yang tepat'. Fayol menarik perbedaan antara otoritas resmi (yang berasal dari posisi manajer ditunjuk dalam sebuah organisasi) dan otoritas pribadi (yang berasal dari atribut seperti kemampuan kecerdasan, pengalaman, integritas dan kepemimpinan). Lebih lanjut, ia menyatakan bahwa dalam otoritas manajer pertama kelas pribadi adalah 'pelengkap yang sangat diperlukan' otoritas resmi. Otoritas, Fayol berpendapat, selalu bersekutu dengan tanggung jawab dan latihan yang tepat dari keduanya diperlukan kemampuan untuk membuat penilaian dan, jika perlu, memberlakukan sanksi. Dalam semua ini tingkat tinggi integritas pribadi diperlukan. Seperti yang ia

katakan, 'penghakiman ketidakberpihakan tuntutan karakter yang tinggi, moral dan keteguhan ... Pengaman yang terbaik terhadap penyalahgunaan wewenang dan terhadap kelemahan pada bagian dari seorang manajer yang lebih tinggi adalah integritas pribadi' (Fayol, 1916/1949, p.21).

Disiplin

Ini adalah 'dalam ketaatan dasarnya, aplikasi, energi, perilaku dan tanda lahiriah dari menghormati diamati sesuai dengan perjanjian berdiri di antara perusahaan dan karyawan'. Fayol mengakui bahwa disiplin akan mengambil bentuk yang berbeda di berbagai organisasi tetapi mempertahankan bahwa itu bagaimanapun, dalam segala situasi, merupakan unsur penting. Dia mencatat bahwa pergeseran dari perjanjian antara pemilik individu dan pekerja mereka saat ini sedang berkembang. Sebaliknya, kesepakatan semakin dibuat antara asosiasi pengusaha dan serikat pekerja dengan, dalam konteks langsung dari Perang Dunia Pertama, elemen tumbuh intervensi negara. Dalam pandangan Fayol menjauh dari tawar-menawar individu terhadap tawar-menawar kolektif hanya disesuaikan aturan yang mengatur disiplin. Ini tidak melepaskan manajemen dari tugas menegakkan disiplin menggunakan, di mana perlu, sanksi seperti peringatan, denda, suspensi, penurunan pangkat dan pemecatan yang sesuai.

Kesatuan komando

Ini adalah gagasan bahwa 'karyawan harus menerima perintah dari satu atasan saja'. Menurut Fayol, perintah ganda pasti untuk menghasilkan ketegangan, kebingungan dan konflik. Dia mencatat kecenderungan untuk membagi komando antara individu dan juga untuk mengaburkan garis demarkasi antara departemen. Hasilnya, ia mengklaim, adalah pengenceran tanggung jawab dan erosi garis komunikasi yang jelas. Seorang manajer yang lebih tinggi mungkin kadang-kadang memberikan perintah langsung kepada pekerja lebih bawah hirarki, sehingga melewati manajemen menengah. Seperti Fayol mengatakan, 'jika kesalahan ini diulang ada adalah perintah ganda dengan konsekuensinya, yaitu, ragu pada bagian dari iritasi, bawahan dan ketidakpuasan pada bagian dari set yang unggul samping, dan gangguan dalam pekerjaan' (Fayol, 1916 / 1949, hal.24).

Kesatuan arah

Ini melibatkan 'satu kepala dan satu rencana untuk sekelompok kegiatan yang memiliki tujuan yang sama'. Sedangkan kesatuan

komando diperlukan bahwa setiap karyawan harus menerima perintah dari satu atasan saja, kesatuan arah ini bisa disimpulkan dalam 'satu kepala, satu rencana "frase. Dalam kata-kata sendiri Fayol, 'apakah kondisi penting untuk kesatuan tindakan, koordinasi kekuatan dan fokus usaha. Sebuah tubuh dengan dua kepala adalah di bidang sosial seperti dalam lingkup rakasa hewan, dan memiliki kesulitan dalam hidup '(Fayol, 1916/1949, hal.25).

Subordinasi kepentingan individu untuk kepentingan umum

Ide ini 'panggilan ke pikiran fakta bahwa dalam bisnis kepentingan satu karyawan atau sekelompok karyawan tidak harus menang atas bahwa dari keprihatinan'. Fayol menarik perhatian pada fakta bahwa salah satu masalah terbesar manajemen adalah untuk mendamaikan kepentingan umum dengan kepentingan individu dan kelompok. Seperti yang ia katakan, 'cenderung kebodohan, ambisi, keegoisan, kemalasan, kelemahan dan semua nafsu manusia untuk menyebabkan kepentingan umum akan hilang melihat demi kepentingan individu dan perjuangan terus-menerus harus dilancarkan terhadap mereka' (Fayol, 1916 / 1949, hal.26).

Remunerasi personil

Ini adalah 'harga jasa yang diberikan'. Fayol dianggap sebagai faktor yang menentukan tingkat gaji tetapi tergantung pada kemauan majikan seperti biaya hidup, ketersediaan tenaga kerja, lingkungan bisnis dan situasi ekonomi. Dia juga meneliti berbagai modus kompensasi tersedia seperti tarif waktu, tarif pekerjaan, tingkat potongan, bonus, pembagian keuntungan, pembayaran dalam bentuk natura dan berbagai insentif non-keuangan. Dia menyimpulkan bahwa 'apakah upah terdiri dari uang hanya atau apakah mereka termasuk berbagai tambahan seperti pemanasan, cahaya makanan, perumahan, adalah konsekuensi kecil asalkan karyawan puas "(Fayol, 1916/1949, hal.32). Fayol tidak, bagaimanapun, batas pertimbangannya non-keuangan insentif untuk masalah kompensasi saja. Sebaliknya ia melampaui hal ini dengan menganjurkan pendekatan sederhana paternalistik untuk hubungan kerja dan mendorong manajer untuk, 'memperhatikan ... untuk kesehatan, kekuatan, pendidikan, moral dan stabilitas personil '(Fayol, 1916 / 1949, hal.32).

Sentralisasi

Sentralisasi, 'seperti pembagian kerja ... milik tatanan alam '. Dalam mempertimbangkan sejauh mana setiap organisasi harus

memiliki struktur tersentralisasi atau desentralisasi, Fayol menggunakan contoh dari organisme hidup. Jadi dalam setiap organisme, hewan atau sosial, sensasi bertemu menuju otak atau bagian direktif, dan dari otak atau perintah direktif sebagian dikirim keluar yang mengatur semua bagian organisme dalam gerakan (Fayol, 1916/1949, hal 33). Gagasan bahwa organisasi yang mirip dengan organisme hidup daripada mesin adalah tema sentral dalam karya Fayol. Konsisten dengan ini adalah pandangannya bahwa prinsip-prinsipnya tidak boleh dipaksa, tetapi diterapkan secara pragmatis tergantung pada keadaan. Seperti yang ia katakan, 'adalah pertanyaan sentralisasi atau desentralisasi, sebuah pertanyaan sederhana dari proporsi, itu adalah masalah menemukan tingkat optimal untuk perhatian khusus ... Segala sesuatu yang berjalan untuk meningkatkan pentingnya peran bawahan adalah desentralisasi, segala sesuatu yang berjalan untuk mengurangi itu adalah sentralisasi' (Fayol, 1916/1949, hal 33).

Skalar rantai

Ini adalah 'rantai atasan mulai dari otoritas tertinggi untuk peringkat terendah. Istilah yang lebih akrab untuk rantai skalar akan hirarki dan saluran atau jalur komunikasi. Fayol gabungan dua konsep dalam ujian rantai skalar, menetapkan kebutuhan untuk otoritas tertinggi, tetapi mengakui bahwa referensi setiap masalah sampai organisasi ke titik tertinggi 'tidak selalu tercepat. Hal ini bahkan pada waktu malapetaka panjang dalam masalah besar, terutama di pemerintahan yang (Fayol, 1916/1949, hal.34) Dalam rangka mempertahankan kontrol tapi menghindari penundaan yang tidak perlu ia mengusulkan sistem wewenang, atau' titian 'pendekatan, yang mempermudah komunikasi lateral antara individu sama peringkat dalam suatu organisasi kebutuhan untuk merujuk ke atas setiap masalah.

Pesanan

Ini berarti 'tempat untuk segala sesuatu dan segala sesuatu di tempatnya' dan, dengan perluasan, 'tempat bagi semua orang dan semua orang di tempat mereka. Fayol menganjurkan pemeliharaan ketertiban bahan rapi dengan fasilitas penyimpanan yang sesuai dan terawat dengan baik, kebersihan umum dan persiapan sebuah diagram atau rencana tempat menunjukkan berbagai bagian dan fasilitas. Demikian pula dia bersikeras bahwa "untuk tatanan sosial untuk menang harus ada ... menjadi tempat yang ditunjuk untuk

setiap karyawan dan setiap karyawan akan di tempat yang telah ditentukan “(Fayol 1916/1949, h.37).

Hal ini menarik Fayol menjadi pertimbangan pentingnya desain pekerjaan yang memadai dan teknik staf seleksi. Mempertahankan keseimbangan yang benar sumber daya manusia tidak berarti mudah. Seperti yang ia katakan:

Keseimbangan ini paling sulit untuk membangun dan mempertahankan dan semua semakin sulit semakin besar bisnis, dan ketika telah marah dan kepentingan individu mengakibatkan mengabaikan atau mengorbankan kepentingan umum, ketika ambisi, nepotisme, favoritisme atau hanya ketidaktahuan, telah dikalikan posisi tanpa alasan baik atau mengisinya dengan karyawan tidak kompeten, bakat banyak dan kekuatan akan ... diperlukan untuk menyapu penyalahgunaan dan memulihkan ketertiban.

(Fayol, 1916/1949, p.p.37-38)

Seperti dalam kasus kontrol bahan, Fayol menganjurkan pembentukan bagan organisasi rinci.

Keadilan

Sedangkan, mengklaim Fayol, keadilan hanyalah mempraktekkan konvensi yang sudah mapan, ekuitas adalah kombinasi keadilan dan kebaikan. Meskipun ekuitas dihitung, pada bagian dari manajemen, untuk memastikan pengabdian dan loyalitas pada bagian dari karyawan itu tidak mengurangi tugas manajer individual untuk mempertahankan disiplin. Mencolok keseimbangan yang benar antara ekuitas dan disiplin menuntut, dalam kata-kata Payol itu, “banyak akal sehat, pengalaman dan sifat yang baik” (Fayol, 1916/1949, p.38).

Stabilitas penguasaan personil

Hal ini berurusan dengan masalah yang berkaitan dengan perencanaan personil, pengembangan manajemen dan perputaran tenaga kerja. Fayol disebut untuk periode induksi yang cocok untuk memungkinkan karyawan, dan khususnya manajer, untuk menyesuaikan diri mereka-diri untuk pekerjaan baru dan situasi. Saat ia mengamati, “ketidakamanan kepemilikan [adalah] terutama untuk ditakuti dalam keprihatinan yang besar ... banyak waktu yang dibutuhkan memang untuk mengenal hal-hal dalam perhatian besar untuk berada dalam posisi untuk memutuskan sebuah rencana tindakan, untuk mendapatkan kepercayaan diri dalam diri sendiri,

dan mengilhami dalam diri orang lain ... Ketidakstabilan kepemilikan adalah pada satu dan saat yang sama sebab dan akibat dari menjalankan buruk '(Fayol, 1916/1949, hal.39).

Inisiatif

Ini adalah kekuatan untuk hamil rencana dan menjamin keberhasilannya. Ini adalah pusat untuk memastikan motivasi tinggi dan kepuasan kerja, menjadi 'salah satu stimulan yang paling kuat untuk usaha-usaha manusia ". Secara umum, mengklaim Fayol, kesempatan maksimum untuk latihan inisiatif harus diperluas ke semua karyawan melalui otoritas didelegasikan. Seperti yang ia katakan, 'manajer harus mampu mengorbankan beberapa kesombongan pribadi dalam rangka untuk memberikan semacam ini kepuasan bawahan ... seorang manajer mampu untuk mengizinkan pelaksanaan inisiatif pada bagian bawahan adalah mulia untuk satu yang tidak bisa melakukannya '(Fayol, 1916/1949, p.40).

Semangat korp

Ini melibatkan membangun dan menjaga keselarasan antara angkatan kerja. Fayol sangat menyerang penggunaan gaya manajemen didasarkan pada keyakinan dalam memecah dan menguasai. Seperti yang ia katakan, 'membagi pasukan musuh untuk melemahkan mereka pintar, tapi tim sendiri membagi adalah dosa besar terhadap bisnis' (Fayol, 1916/1949, p.40).

Unsur-unsur manajemen

Fayol mengidentifikasi lima elemen manajemen sebagai perencanaan, organisasi, koordinasi perintah, dan kontrol.

Perencanaan

Menurut Fayol, perencanaan (yaitu mencoba untuk menilai masa depan dan membuat ketentuan untuk itu) merupakan bagian penting dari manajemen. Pusat untuk proses adalah pengembangan suatu rencana formal tindakan yang ia digambarkan sebagai, 'semacam gambaran masa mendatang dimana peristiwa terdekat diuraikan dengan beberapa keunikan, sementara peristiwa remote tampaknya semakin kurang jelas, dan memerlukan menjalankan bisnis sebagai diramalkan dan diberikan terhadap selama periode tertentu '(Fayol, 1916/1949, hal.43). Rencana tersebut harus didasarkan pada sumber daya organisasi, jenis dan pentingnya bekerja dalam kemajuan dan

tren masa depan mungkin. Fayol dilihat penyusunan rencana aksi sebagai salah satu tugas yang paling sulit dan penting yang dihadapi manajemen dan, apalagi, salah satu yang dibutuhkan partisipasi aktif dari seluruh organisasi. Sebuah rencana aksi yang ideal harus menggabungkan kesatuan (yaitu masterplan keseluruhan didukung oleh rencana khusus untuk setiap kegiatan), kontinuitas (yaitu tindakan membimbing harus konsisten seperti rencana berkembang dari waktu ke waktu), fleksibilitas (yaitu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kejadian tak terduga) dan, akhirnya, presisi (yaitu seakurat mungkin). Konsisten dengan advokasi Fayol perencanaan yang tepat adalah sistem nya peramalan, yang dibutuhkan harian, mingguan, bulanan, tahunan, perkiraan lima tahun dan sepuluh tahun untuk disiapkan dan dimodifikasi seperlunya sesuai dengan keadaan. Fayol penekanan pada perencanaan dan peramalan adalah unik pada zamannya dan tetap relevan pada saat ini.

Pengorganisasian

Unsur kedua dari manajemen diidentifikasi oleh Fayol adalah mengorganisir, yang maksudnya memberikan bisnis 'dengan segala sesuatu yang berguna untuk fungsinya: bahan baku, peralatan, modal, personil' (Fayol, 1916/1949, p.53). Ia membayar perhatian khusus pada apa yang disebut 'komposisi tubuh perusahaan' (yaitu struktur organisasi) mengklaim bahwa bentuk yang diambil oleh sebuah organisasi akan tergantung hampir seluruhnya pada jumlah orang yang dipekerjakan. Sebagai organisasi tumbuh dan menjadi lebih kompleks jumlah fungsi akan memperluas horizontal. Demikian pula, peningkatan jumlah karyawan yang akan menghasilkan kebutuhan untuk lapisan yang lebih pengawasan. Hasil dari semua ini adalah mengenal (walaupun sekarang sebagian mendiskreditkan) piramida organisasi atau, untuk menggunakan istilah Fayol, rantai skalar.

Perintah

Elemen ketiga adalah Fayol perintah dan objeknya 'untuk mendapatkan hasil optimal dari semua karyawan ... dalam kepentingan seluruh perhatian' (Fayol, 1916/1949, hal.97). Perintah sukses tergantung pada kombinasi kualitas pribadi dan pengetahuan tentang prinsip-prinsip umum manajemen. Dalam pandangan Fayol seorang manajer yang memiliki perintah harus:

- 1 Memiliki pengetahuan mendalam tentang personil.
- 2 Hilangkan kompeten.
- 3 Jadilah fasih dalam perjanjian yang mengikat bisnis dan karyawannya.
- 4 Mengatur contoh yang baik.
- 5 Melakukan audit berkala dari organisasi dan menggunakan grafik untuk lebih diringkas ini.
- 6 Bawalah bersama asisten kepala dengan cara konferensi, di mana kesatuan arah dan fokus usaha yang disediakan untuk.
- 7 Tidak menjadi asyik secara rinci.
- 8 Bertujuan membuat kesatuan, energi, inisiatif dan loyalitas yang berlaku di antara personil.

Ajaran tersebut berisi pengulangan dari beberapa termasuk Fayol perintah dijamin dengan menjaga komunikasi yang baik dengan bawahan. Selanjutnya, ada penekanan pada apa yang para pemikir berikutnya akan istilah motivasi dan advokasi, meskipun hati-hati dipantau, delegasi. Manajer, seperti Fayol mengatakan, 'dapat mengembangkan inisiatif diantara ... bawahan dengan membiarkan mereka berbagi maksimum kegiatan yang konsisten dengan posisi mereka dan kemampuan, bahkan pada biaya beberapa kesalahan, yang besarnya, bagaimanapun, mungkin dibatasi dengan cara perhatian waspada '(Fayol, 1916/1949, pp102-103) .

Koordinasi

Ini adalah elemen keempat Fayol dan bertujuan mengamankan harmonisasi optimal dari semua kegiatan organisasi sedemikian rupa untuk 'memfasilitasi kerja, dan keberhasilan'. Dia khawatir di sini dengan menjaga keseimbangan antara berbagai kegiatan organisasi sehingga memastikan, misalnya, pengeluaran yang proporsional dengan pendapatan; penjualan ke produksi, peralatan pengadaan untuk kebutuhan produksi; dan saham konsumsi. Tengah, dalam pandangan Fayol, untuk proses ini adalah sebuah konferensi mingguan kepala departemen itu, "memiliki untuk tujuan untuk menginformasikan manajemen tentang menjalankan perhatian, untuk membuat kerjasama yang jelas untuk diharapkan sebagai antara berbagai departemen [dan] untuk memanfaatkan kehadiran manajer departemen untuk memecahkan berbagai masalah kepentingan umum '(Fayol, 1916/1949, p.104).

Kontrol

Unsur terakhir Fayol, kontrol, prihatin dengan memastikan bahwa segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi sesuai dengan rencana yang diadopsi, prinsip didirikan dan instruksi yang dikeluarkan. Tujuan dari kontrol dalam hal ini konteks adalah untuk menunjukkan kelemahan-kelemahan dan kesalahan sehingga mereka dapat diperbaiki dan dicegah dari reoccurring. Seperti Fayol mengatakan, kontrol 'beroperasi dalam segala hal, hal-hal, orang, tindakan'. Kontrol merangsang proses umpan balik dimana organisasi disesuaikan dengan keadaan yang berubah dan terus-menerus diperbarui itu sendiri. Dalam pengendalian pandangan Fayol tidak bisa berada sepenuhnya di tangan manajemen dan ia menganjurkan pengangkatan inspektur memihak yang tidak terkait dengan, atau di bawah kewajiban untuk, orang yang bekerja adalah untuk diperiksa. Kontrol, dalam bentuk ini, adalah 'tambahan berharga untuk manajemen dan mampu membelinya data yang diperlukan tertentu yang mungkin pada pengawasan resmi kali gagal untuk memberikan' (Fayol, 1916/1949, p.109).

Tinjauan kritis

Pandangan bahwa karyawan kelas yang lebih tinggi (dan lain-lain untuk hal ini) harus menerima pelatihan manajemen formal sekarang merupakan bagian dari kebijaksanaan yang diterima. Ini bukan, bagaimanapun, kasus di hari Fayol saat refleksi sistematis tentang sifat dan isi dari fungsi manajemen dalam masa pertumbuhan. Seperti yang ia katakan, "sementara upaya terbesar sedang dibuat, dan menguntungkan sehingga, untuk menyebarkan dan sempurna pengetahuan teknis ... manajemen bahkan tidak tokoh dalam silabus perguruan tinggi kami ... - Mengapa? Apakah bahwa pentingnya kemampuan manajerial disalahpahami? Tidak ada ... alasan sebenarnya untuk tidak adanya pengajaran manajemen di sekolah kejuruan kita adalah tidak adanya teori, tanpa teori mengajar tidak ada mungkin '(Fayol, 1916/1949, hal.14). Umum dan Manajemen Industri adalah upaya Fayol untuk mengatasi tidak adanya teori dan memfasilitasi pengajaran manajemen dengan meletakkan satu set generalisasi berdasarkan pengalaman sendiri yang panjang. Dalam struktur buku ini seperti sebuah risalah kuno yang agak tua di kenegaraan, dengan Fayol mengedepankan serangkaian ajaran bahwa ia menganggap mungkin berlaku dalam kebanyakan situasi.

Tidak seperti Taylor, Fayol tidak melihat pengaturan organisasi sebagai sesuatu yang dapat dibangun atau dibaut bersama secara lebih atau kurang mekanis. Sebaliknya ia memandang organisasi

sebagai mirip dengan organisme hidup, yang memiliki kehidupan mereka sendiri dan membutuhkan pemeliharaan harmoni agar dapat berfungsi secara memuaskan. Namun demikian, Fayol dipertimbangkan bahwa semua organisasi yang hampir sama, faktor utama ukuran diferensiasi sedang. Untuk mata modern pandangan ini tampaknya agak sederhana diberikan wawasan yang disediakan oleh, misalnya, studi tentang variabel seperti teknologi dan budaya organisasi. Setelah mengatakan ini, bagaimanapun, Fayol tidak berhasil dalam memberikan, jika tidak sebuah teori penuh bekerja, setidaknya konseptual skema mampu diajarkan pada manajemen kursus dan sangat berpengaruh dalam hal menganalisis dan menyempurnakan praktik manajemen. Tentu saja, Fayol dianggap bahwa menjadi seorang manajer yang sukses menuntut lebih dari menghadiri suatu program kuliah dan, dalam istilah sekarang, memperoleh gelar MBA. Hal ini juga diperlukan kapasitas laten penghakiman dan kemampuan kepemimpinan yang hanya bisa disempurnakan melalui pengalaman. Oleh karena itu Fayol menganjurkan kombinasi dari pengajaran di kelas, belajar melalui melakukan, dan hadiah alami atau sifat yang melekat. Akhirnya, Fayol menegaskan bahwa manajer yang sukses harus memiliki tingkat tinggi integritas pribadi dan kejujuran moral, yang, dalam dunia modern relativisme moral, tampaknya pada pandangan pertama sedikit angkuh, dan kuno. Pada refleksi, bagaimanapun, adalah jelas bahwa Fayol adalah menyatakan kebutuhan untuk fondasi moral untuk kegiatan bisnis yang menjadi semakin menonjol dalam perdebatan kontemporer tentang etika bisnis dan tanggung jawab sosial. Mungkin putusan singkat terbaik pada kontribusi Fayol untuk teori manajemen disediakan oleh Lyndall Urwick yang menyatakan bahwa:

... karakter unik dari pekerjaan Fayol tidak dapat lebih ditekankan. Untuk pertama kalinya seorang pemimpin bisnis yang sukses dari pengalaman panjang diajukan, bukan pekerjaan orang lain, tetapi tugas sendiri dan tanggung jawab untuk menutup analisis ilmiah. Dia melihat apa yang harus ia lakukan sebagai administrator dengan satu detasemen sebagai langkah seperti yang berharga. Dalam seperempat abad pertama saya, f studi ilmiah tentang manajemen bisnis, ia adalah satu-satunya tokoh Eropa layak tempat di samping bahwa dari FW Taylor ... Fayol menunjukkan, di luar pertanyaan, apa Taylor dirinya dihargai, tetapi apa yang banyak peniru yang telah gagal untuk menekankan, bahwa manajemen yang lebih baik bukan hanya pertanyaan meningkatkan output tenaga kerja dan perencanaan unit bawahan organisasi, itu adalah di atas semua masalah penelitian yang lebih dekat dan pelatihan administrasi yang lebih untuk [mereka] di atas.

(Urwick di Gulick & Urwick, 1937, p.129)

PERTANYAAN DISKUSI

- 1 Bagaimana meyakinkan adalah klaim Fayol bahwa kegiatan industri di bawah-pengambilalihan dapat dibagi menjadi enam kelompok?
- 2 Apa yang Fayol 14 prinsip-prinsip manajemen?
- 3 Menurut Fayol, ada lima unsur manajemen. Apa yang mereka?
- 4 Dengan cara apa melakukan pekerjaan Fayol perdebatan modern pra-figure pada etika bisnis dan tanggung jawab sosial?
- 5 Sampai sejauh mana Fayol menganggap bahwa manajer dilahirkan bukan dibuat?

Daftar pustaka

- Fayol, H. (1916/1949) *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- Fayol, H. (1937) The Administrative Theory in the State in Gulick, L. and Urwick, L. (Eds.) *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Pugh, D. (Ed.) (1997) *Organization Theory: Selected Readings* (Fourth Edition), Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 12.
- Pugh, D. and Ilickson, D. (Eds.) (1996) *Writers on Organizations* (Fifth Edition), Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 3. ^
- Urwick, L. (1937) The Function of Administration with Special Reference to the Work of Henri Fayol in Gulick, L. and Urwick, L. (Eds.) *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.

Max Weber dan birokrasi

Max Weber lahir pada tahun 1864 di Erfurt, Thuringia, sekarang di Jerman tapi kemudian bagian dari Prusia. Keluarga Weber Protestan kaya dan ayahnya anggota Diet Prusia dan parlemen kekaisaran atau Reichstag. Itu dalam rangka untuk mengejar karir politiknya bahwa ayah Weber keluarganya pindah ke distrik Charlottenburg Berlin pada 1869, dan di sanalah bahwa Weber mulai pendidikan. Pada tahun 1882 dia pergi ke universitas di Heidelberg untuk belajar hukum, melanggar studinya pada tahun 1884 untuk menghabiskan satu tahun di Strasbourg sebagai perwira muda wajib militer dalam tentara Jerman. Kehidupan siswa Weber ditandai oleh duel dan minum berat: diduga, ketika ibu puritan Weber pertama kali melihat wajahnya bekas luka dan coarsened sekembalinya dari universitas, ia menampar wajahnya dengan jidik (MacRae, 1974, hal.27).

Weber menyelesaikan studi universitas di Göttingen pada tahun 1886 dan menghabiskan tiga tahun berikutnya di Berlin, bekerja dalam posisi hukum kecil sambil mempersiapkan tesis doktornya Pada Sejarah Perusahaan Perdagangan Abad Pertengahan. Ia menerima gelar doktor pada tahun 1889 dan, pada 1891, memenuhi syarat sebagai guru universitas dengan tesis lebih lanjut, kali ini di Pentingnya Sejarah Agraria Romawi untuk Hukum Publik dan Swasta. Pada tahun 1894 Weber menjadi profesor ekonomi politik di Universitas Freiburg im-Breisgau dan, pada 1897, ia kembali ke Heidelberg sebagai profesor ekonomi. Itu pada tahun 1897 bahwa ayah

Weber meninggal, suatu peristiwa yang diendapkan krisis serius dalam hidupnya, sangat merusak kesehatan baik mental dan fisik. Dia mengundurkan diri dari jabatan profesor, dan dicengkeram oleh suatu keharusan untuk perjalanan, perjalanan di seluruh Eropa dan Amerika Serikat, menghindari mengajar selama 20 tahun selama waktu yang kepentingan akademik secara bertahap bergeser dari hukum dan ekonomi untuk sosiologi.

Keamanan relatif keuangan Weber memungkinkan dia untuk hidup sebagai seorang sarjana swasta selama bertahun-tahun yang dihabiskan sebagai semi-invalid berikut rincian nya. Selama Perang Dunia Pertama ia bekerja di administrasi rumah sakit, kembali kesihatannya dan menunjukkan permusuhan kepada rezim Wilhelm II dalam serangkaian artikel pada urusan saat ini diterbitkan di *Frankfurter Zeitung*. Oposisi Weber untuk Kaiser, bersama dengan mandat liberal, dia mendapatkan tempat di komisi yang menyiapkan Konstitusi Weimar. Pada tahun 1918 ia kembali untuk mengajar di

universitas, awalnya di Wina dan kemudian di Munich. Pada tahun 1920 ia menjadi korban pandemi influenza yang membunuh menyapu Eropa, telah diperkirakan, lebih banyak orang daripada perang 1914 -18 sendiri. Influenza Weber berubah menjadi pneumonia dan ia meninggal, bisa dibilang pada puncak kekuatan intelektual dan dengan sebagian besar tulisan-tulisannya belum selesai.

Kepentingan akademik Weber yang luas dan membentang ekonomi, sejarah, agama, politik dan sosiologi. Pada saat kematiannya kertas berada dalam keadaan kacau dan tidak ada karyanya yang tersedia dalam terjemahan bahasa Inggris. Weber tidak pernah menghasilkan karya yang sepenuhnya sistematis, dan bahkan Ekonomi dan Masyarakat, teks umumnya sepakat untuk menjadi yang paling penting, adalah disatukan dari beberapa naskah tanpa rencana. Di dunia berbahasa Inggris buku terbaik nya yang terkenal tentu esai, empiris historis Etika Protestan dan Roh 'ILU 'Kapitalisme, yang diterjemahkan oleh sosiolog Talcott Parsons dan diterbitkan di Amerika, dengan kata pengantar oleh RH Tawney, pada tahun 1930. Itu Parsons yang memperkenalkan tulisan-tulisan Weber kepada audiens internasional, merangsang minat dalam pekerjaan sosiolog Jerman melalui tulisan sendiri dan terjemahan (Kasler, 1988, p.209). Salah satu hasil dari ini adalah bahwa penerimaan karya Weber di dunia berbahasa Inggris menjadi sangat berkaitan erat dengan Parsons 'output sendiri kontroversial, endapan berikutnya' de-Parsonization 'Weber untuk memperbaiki situasi. Tulisan Weber birokrasi telah diletakkan dalam dua bagian yang berbeda rancangan lih III belum selesai Ekonomi dan Masyarakat. Bagian pertama diterjemahkan oleh Parsons dan pagi Henderson pada tahun 1947, akuntansi untuk sekitar 12 halaman di bagian ketiga dari Teori Organisasi Sosial dan Ekonomi. Bagian kedua muncul dalam Hans Gerth dan C. Wright Mills Dari Max Weber, Essay Sosiologi pada tahun 1946.

Otoritas, legitimasi dan birokrasi

Salah satu pertanyaan tertua dalam teori politik adalah 'mengapa saya menerima otoritas penguasa? " Ada, tentu saja, tanggapan yang jelas, termasuk kebiasaan, loyalitas ketakutan, dan sebagainya. Dalam demokrasi yang matang respon juga akan mencakup beberapa unsur terang-terangan, atau setidaknya diam-diam, kepercayaan dalam proses pemilihan dan legitimasi hasilnya. Otoritas menghasilkan harapan ketaatan dan dijamin oleh legitimasi. Perdebatan ini mudah dapat bergeser dari tingkat makro-isu politik yang ke tingkat mikro pertimbangan organisasi. Dengan transisi ini para pelaku yang terlibat tidak lagi raja dan subyek; presiden dan warga negara, tetapi modal

dan tenaga kerja; manajer dan pekerja. Dalam konteks ini bahwa refleksi Weber pada otoritas dan legitimasi dapat bermanfaat terletak dan gagasan tentang 'koordinasi penting terbaik dipahami. Weber didefinisikan koordinasi penting sebagai "probabilitas bahwa perintah khusus tertentu (atau semua perintah) dari sumber tertentu akan dipatuhi oleh sekelompok orang tertentu" (Weber, 1947, p.324). Dia berargumen bahwa, dalam organisasi mana pun, "anggota staf administrasi dapat terikat pada atasan mereka oleh adat, oleh ikatan affectual, dengan kompleks bahan murni kepentingan, atau dengan motif yang ideal ... Tapi faktor-faktor ... tidak, bahkan diambil bersama-sama, membentuk dasar yang cukup handal untuk sistem kontrol imperatif. Selain itu biasanya ada elemen lebih lanjut, kepercayaan pada legitimasi "(Weber, 1947, p.325). Weber mengidentifikasi tiga jenis berbeda dari otoritas yang sah sebagai berikut:

- Rasional: mana otoritas terletak pada keyakinan yang didirikan pada legalitas pola aturan normatif dan hak mereka diangkat kewenangan sesuai aturan seperti untuk mengeluarkan perintah (yaitu otoritas hukum).
- Tradisional: mana otoritas terletak pada keyakinan yang didirikan pada kesucian tradisi dahulu dan legitimasi status mereka otoritas berolahraga di bawah mereka (yaitu otoritas tradisional).
- Karismatik: di mana otoritas terletak pada devosi kepada kesucian yang spesifik dan luar biasa, atau heroisme, atau karakter teladan dari seorang individu, dan pola normatif tatanan dilahbiskan oleh dia atau dia (yaitu otoritas karismatik).

Meskipun 'karismatik' pemimpin sering dibicarakan dalam hubungannya dengan organisasi industri dan bisnis, Weber benar percaya bahwa dalam organisasi modern legitimasi paling sering berasal dari otoritas hukum. Weber berpendapat bahwa keyakinan pada legitimasi adalah pusat hampir semua sistem otoritas. Dalam analisis tentang 'otoritas hukum dengan staf administrasi birokrasi ia mulai dengan menetapkan lima konsep yang legitimasi otoritas hukum tergantung. Ini telah bermanfaat disingkat oleh Albrow sebagai berikut:

- 1 Itu kode hukum dapat dibentuk yang dapat mengklaim ketaatan dari anggota organisasi.
- 2 Itulah hukum adalah suatu sistem aturan abstrak yang diterapkan dalam kasus-kasus tertentu, dan administrasi yang terlihat setelah kepentingan organisasi dalam batas-batas hukum tersebut.

- 3 Bahwa otoritas berolahraga individu juga mematuhi urutan impersonal.
- 4 Itu hanya qua anggota anggota tidak mematuhi hukum.
- 5 Itu ketaatan adalah karena tidak orang yang memiliki kewenangan tetapi untuk tatanan impersonal yang telah memberikan posisi.

(Albrow, 1970, hal.43)

Berdasarkan konsep-konsep Weber melanjutkan untuk merumuskan seperangkat delapan prinsip tentang penataan sistem otoritas hukum (lagi bentuk singkatan Albrow adalah diberikan):

1. Tugas resmi diorganisir secara, terus menerus diatur.
2. Tugas-tugas ini dibagi menjadi bidang yang berbeda fungsional, masing-masing dilengkapi dengan otoritas yang diperlukan dan sanksi.
3. Kantor disusun secara hierarkis, hak kontrol dan keluhan di antara mereka yang ditentukan.
4. Aturan-aturan sesuai dengan yang bekerja dilakukan dapat berupa teknis atau hukum. Dalam kedua kasus pekerja terlatih diperlukan.
5. Sumber daya organisasi yang cukup distinct dari orang-orang anggota sebagai individu pribadi.
6. Pemegang kantor tidak dapat kantor yang tepal.
7. Administrasi didasarkan pada dokumen tertulis dan ini cenderung membuat kantor (Biro) hub dari organisasi modern,
8. sistem otoritas hukum dapat mengambil banyak bentuk, tetapi dilihat di paling murni mereka di staf administrasi birokrasi.

(Albrow, 1970, p.p.44-45)

Menurut Weber birokrasi staf administrasi (birokrasi yaitu dalam bentuk yang paling rasional) akan ada sesuai dengan lima konsep legitimasi dan delapan prinsip otoritas diuraikan di atas. Selain itu, bagaimanapun, seperti birokrasi, dan para pejabat yang melayani itu, juga harus memenuhi kriteria berikut:

1. Mereka adalah pribadi bebas dan tunduk pada otoritas hanya berkenaan dengan kewajiban pribadi mereka resmi.
2. Mereka diatur dalam hierarki yang jelas dari kantor.
3. Setiap kantor memiliki lingkup jelas kompetensi dalam arti hukum.
4. Kantor diisi oleh hubungan kontrak bebas. Jadi, pada prinsipnya, ada pilihan bebas.

5. Calon dipilih berdasarkan kualifikasi teknis. Dalam kasus yang paling rasional, ini diuji dengan pemeriksaan atau dijamin oleh pelatihan sertifikasi diploma teknis, atau keduanya. Mereka ditunjuk, bukan dipilih.
6. Mereka dibayar oleh gaji tetap berupa uang, untuk sebagian besar dengan hak untuk pensiun. Hanya dalam keadaan tertentu tidak mempekerjakan otoritas, terutama dalam organisasi-organisasi swasta, memiliki hak untuk mengakhiri janji, namun pejabat tersebut selalu bebas untuk mengundurkan diri. Skala gaji terutama dinilai sesuai untuk peringkat dalam hirarki, tetapi dalam. Selain kriteria ini, tanggung jawab posisi dan persyaratan status sosial incumbent mungkin diperhitungkan.
7. Kantor diperlakukan sebagai satu-satunya, atau setidaknya primer, pendudukan incumbent.
8. Ini merupakan karier. Ada sistem promosi sesuai dengan senioritas atau prestasi, atau keduanya. Promosi adalah tergantung pada penilaian atasan.
9. resmi bekerja sepenuhnya terpisah dari pemilikan alat-alat administrasi dan tanpa perampasan posisi.
10. ofisial ini tunduk pada disiplin ketat dan sistematis dan kontrol dalam pelaksanaan kantor.

(Weber, 1947, p.p.333-334)

Singkatnya, Weber berpendapat bahwa wewenang hukum diperlukan suatu sistem aturan abstrak yang semua anggota organisasi itu subjek. Ketaatan terhadap otoritas bukan karena orang memilikinya tetapi untuk tatanan impersonal yang diberikan itu. Kerja akan diselenggarakan secara, terus menerus diatur dan dibagi menjadi bola profesional yang berbeda. Pekerjaan akan diatur secara hierarkis dengan garis yang jelas dari pelaporan atau perintah. Akhirnya, administrasi akan didasarkan pada dokumen tertulis, sehingga cenderung untuk membuat kantor pusat organisasi modern. Meninjau konsep Weber birokrasi Huczynski mengamati bahwa, 'sepenuhnya dikembangkan dan dalam bentuk yang paling rasional, birokrasi selalu mengandaikan konsep legitimasi dan otoritas. Model birokrasi Weberian menawarkan dunia yang stabil dan dapat diprediksi yang menyediakan cetak biru untuk struktur rasional yang dirancang di mana individu yang rasional menjalankan peran yang ditentukan dan tindakan mereka ... Bagi Weber, bentuk birokrasi organisasi memiliki fitur tre spesialisasi, hirarki, aturan, sifat umum, penuh-waktu pejabat, fokus karir dan perpecahan antara aktivitas publik dan swasta '(Huczynski, 1996, p.12).

Hukum Parkinson, mesin birokrasi dan McDonaldization

Banyak kritikus, sementara mengakui pentingnya pekerjaan perintis Weber, cenderung menekankan aspek negatif daripada positif dari birokrasi. C. Northcole Parkinson, misalnya, membuat serangan pedas pada birokrasi dalam bukunya *Hukum Parkinson atau Pursuit Kemajuan* (1958/1986). Mulai dari pernyataan terkenal bahwa “bekerja mengembang untuk mengisi waktu yang tersedia untuk selesai”, Parkinson menyatakan bahwa tugas utama birokrat adalah untuk menciptakan pekerjaan satu sama lain, motif mereka untuk melakukan ini adalah untuk memperbanyak jumlah bawahan dengan maksud untuk meningkatkan gaji mereka sendiri dan prestise. Parkinson menyatakan bahwa:

... itu teranglah bahwa ada perlu sedikit hubungan atau tidak antara pekerjaan yang harus dilakukan dan ukuran staf yang mungkin ditugaskan. Kurangnya kegiatan nyata tidak, kebutuhan, hasil di waktu luang. Kurangnya pekerjaan tidak selalu diungkapkan oleh kemalasan yang nyata ... Faktanya adalah bahwa sejumlah pejabat dan kuantitas pekerjaan tidak berhubungan satu sama lain pada semua ... administrator lebih atau kurang terikat untuk berkembang biak.

(Parkinson, 1958/1986, p.p.14-19)

Dalam pandangan birokrat Parkinson menghabiskan banyak waktu mereka menduplikasi pekerjaan masing-masing dan memberikan satu sama lain tanpa mencapai setiap output yang nyata. Sebagai bukti dari kecenderungan jumlah staf bertambah sementara jumlah pekerjaan dicapai tampaknya menurun, Parkinson mengutip contoh dari British Admiralty dan Kantor Kolonial Inggris. Dalam kedua kasus penurunan cepat dalam skala dan tanggung jawab tampaknya menghasilkan peningkatan yang substansial dalam staf administrasi - apa yang disebut Parkinson ‘masalah akumulasi staf murni’.

Sedangkan Parkinson menulis dalam vena satir. Henry Mintzberg mengambil pendekatan yang lebih analitis. Dalam *Lima Struktur; Merancang Organisasi Efektif*, ia mengidentifikasi karakteristik mendefinisikan struktur organisasi birokrasi sebagai standardisasi. Atas dasar ini standarisasi teknik produksi yang dianjurkan oleh manajer ilmiah menjadi mitra dari birokrasi Weber. Besar yang beroperasi unit, pembagian kerja yang luas, dan di atas semua kebutuhan untuk mempertahankan kontrol manajemen, menyebabkan apa yang disebut Mintzberg Birokrasi Mesin, ditandai dengan “sangat khusus, tugas-tugas operasi rutin;

prosedur formal yang sangat ... proliferasi aturan, peraturan, dan komunikasi diformalkan seluruh organisasi; berukuran besar unit-unit di tingkat operasi, ketergantungan pada dasar fungsional untuk tugas-tugas kelompok; relatif terpusat kekuatan untuk pengambilan keputusan, dan struktur administrasi yang rumit dengan perbedaan yang tajam antara garis dan staf (Mintzberg, 1983, p.164). Mintzberg tidak mengambil Birokrasi Mesin untuk konfigurasi organisasi universal untuk masyarakat industri. Sebaliknya, ia digambarkan sebagai keberadaan utilitas terbatas, hanya cocok untuk organisasi-organisasi di mana karya mereka adalah operasi rutin, bagian terbesar dari itu agak sederhana dan berulang-ulang [dan], sebagai hasilnya, proses kerja sangat standar (Mintzberg, 1983, p.163). *Beaucracy* mesin adalah konfigurasi organisasi yang paling mirip tipe ideal Weber tetapi itu hanya satu struktur yang mungkin di antara banyak dan tidak berarti yang paling cocok dalam segala situasi. Namun demikian, Mintzberg berpendapat, 'ketika set terintegrasi sederhana, tugas yang berulang harus dilakukan secara tepat dan konsisten oleh manusia, Birokrasi Mesin struktur yang paling efisien - memang, satu-satunya yang mungkin' (Mintzberg, 1983, p.176). Meskipun struktur organisasi birokrasi mungkin menjadi yang terbaik dalam berbagai situasi yang terbatas (Mintzberg mengutip sebuah kantor pos nasional, badan keamanan, sebuah perusahaan baja, penjara kustodian, sebuah maskapai penerbangan dan perusahaan mobil raksasa sebagai contoh) akan sepenuhnya pantas bagi orang lain. Untuk mata kontemporer ini merupakan kesimpulan yang mengejutkan tapi itu tidak menarik perhatian pada kenyataan bahwa struktur birokrasi disalahgunakan adalah kontraproduktif - paling tidak untuk mereka yang bekerja di dalamnya.

Sedangkan manajer ilmiah pendukung antusias dari sistem mereka merencanakan, Weber memiliki banyak keraguan tentang perkembangan birokrasi. Seperti yang ia katakan, 'itu mengerikan untuk berpikir bahwa dunia bisa satu hari diisi dengan apa-apa tetapi orang-roda kecil, laki-laki kecil berpegangan pada pekerjaan-pekerjaan kecil dan berjuang menuju yang lebih besar ... Ini gairah untuk birokrasi ... sudah cukup untuk satu drive putus asa' (dikutip dalam Gelatik, 1994, p.197). Ia melihat birokrasi pematangan menjadi sangkar besi rasionalitas mana ia akan menjadi hampir mustahil untuk membayangkan cara-cara alternatif dalam melakukan sesuatu. Tema ini diambil oleh George Ritzer dalam bukunya *The McDonaldization of Society*. Ritzer mengambil industri makanan cepat saji menjadi paradigma untuk pengembangan masa depan masyarakat - masyarakat yang ditandai oleh drive untuk tingkat semakin besar efisiensi, prediktabilitas calculability, dan kontrol. Untuk birokrasi

Ritzer ditakdirkan untuk menjadi disfungsional seperti yang dibangun untuk bersikap rasional menjadi semakin tidak rasional. Dalam kata-katanya sendiri;

Meskipun keuntungan yang dilawarkannya, birokrasi menderita dari irasionalitas rasionalitas. Seperti sebuah restoran makanan cepat saji, birokrasi bisa menjadi tempat yang tidak manusiawi di mana untuk bekerja dan dimana yang akan dilayani ... mereka pengaturan di mana orang tidak dapat selalu berperilaku sebagai manusia - di mana orang tidak manusiawi. Selain dehumanization, birokrasi telah irasionalitas lainnya. Daripada tersisa efisien, birokrasi dapat menjadi semakin tidak efisien karena birokrasi dan patologi lain. Penekanan pada kuantifikasi sering menyebabkan kualitas kerja yang buruk. Birokrasi sering menjadi tak terduga sebagai karyawan tumbuh jelas tentang apa yang seharusnya mereka lakukan dan klien tidak mendapatkan layanan yang mereka harapkan. Karena kekurangan ini dan lainnya, birokrasi mulai kehilangan kontrol atas mereka yang bekerja dalam dan dilayani oleh mereka ... Semua dalam semua, apa yang dirancang sebagai operasi yang sangat rasional sering berakhir cukup rasional.

(Ritzer, 2000, hal.25)

Tinjauan kritis

Weber mengidentifikasi sentralitas tumbuh ahli, pengetahuan teknis dalam masyarakat industri modern dan mengakui pentingnya sistem administrasi rasional dalam organisasi yang kompleks. Tentu saja gagasan tentang rasional (atau murni) birokrasi adalah 'tanpa diragukan lagi pernyataan yang paling penting pada subjek dalam ilmu sosial' (Albrow, 1970, hal.45). Namun, mengingat kurangnya terjemahan diakses, karya Weber tidak membuat dampak pada teori manajemen dalam dunia berbahasa Inggris sampai tahun 1940-an dan 1950-an. Sebagai Gelatik berkomentar, 'ia harus menunggu sampai kondisi budaya menciptakan kebutuhan untuk berpikir dalam hal teori. Sebagai organisasi tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas, mencari teori organisasi menyebabkan Max Weber dan model birokrasi nya' (Gelatik, 1994, p.198). Pada saat ini, bagaimanapun, Amerika Serikat sudah memiliki versi rumah-tumbuh teori organisasi dalam bentuk Chester Barnard Fungsi Eksekutif diterbitkan tahun 1938 (lihat Bab 12). Sedangkan Weber cenderung menekankan pentingnya organisasi formal bersama-sama dengan dampak dari aturan, peran dan hirarki, Barnard menyoroti unsur-unsur spontan dari kerjasama yang ditandai organisasi informal. Dalam arti karya Barnard dan Weber komplementer - yang menggambarkan sifat meresap birokrasi modern, yang lain menunjukkan keterbatasan praktis.

PERTANYAAN

1. Apa, menurut Weber, adalah tiga jenis murni yang sah otoritas?
2. Weber menetapkan lima konsep-konsep yang legitimasi depends. What wewenang hukum mereka?
3. Apa delapan prinsip sistem otoritas hukum?
4. Apa keuntungan dan kerugian dari birokrasi?
5. Apa Birokrasi Mesin?

Daftar Pustaka

- Albrow, M. (1970) *Bureaucracy*, Pall Mall Press, London.
- Aron, R. (1967/1990) Max Weber. *Main Currents in Sociological Thought, Volume 2*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in l'ives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, New Jersey.
- Parkinson, C.N. (1958/1986) *Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Ritzer, G. (2000) *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, California.
- Pugh, D. (Ed.) (1997) *Organization Theory: Selected Writing* (Fourth Edition), Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 1.
- Pugh, D. and Ilickson, D. (Eds.) (1996) *Writers on Organizations* (Fifth Edition), Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 1.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, Illinois.

Carter Goodrich dan perbatasan kontrol

Carter Goodrich Lyman lahir di Plainfield, New Jersey pada 1897 dan dididik di Amherst College, Massachusetts di mana ia mengambil jurusan ekonomi. Ketika ia lulus pada tahun 1918, Amherst diberikan kepadanya sebuah persekutuan yang memungkinkan dia untuk mengunjungi Inggris untuk mempelajari masalah ketenagakerjaan. Goodrich Inggris penelitian ini diawasi oleh ekonom Henry Clay, anggota dari New College, Oxford yang telah memainkan peran penting di Kementerian Perburuhan selama tahun-tahun terakhir Perang Dunia Pertama. Dia also advised oleh RH Tawney yang pada waktu itu erat terlibat dengan gerakan buruh Inggris. Clay dan Tawney sangat berhubungan di kalangan radikal dan melalui mereka Goodrich membuat sejumlah kontak penting termasuk otoritas terkemuka pada hubungan kerja, GDH Cole. Clay meminta Goodrich ke arah mempelajari fenomena kontrol buruh industri.

Ketika Goodrich kemudian kembali ke Amerika Serikat dia menulis penelitian sebagai Universitas disertasi PhD Chicago yang kemudian dipublikasikan, dengan kata pengantar oleh Tawney, sebagai *The Frontier Pengendalian: Sebuah Studi di Politik Workshop Inggris*. Goodrich menjadi Profesor Ekonomi di Columbia University pada tahun 1931, tinggal di sana sampai 1963 ketika ia menjadi Mellon Profesor Sejarah dan Ekonomi di University of Pittsburgh. Meskipun ia mempertahankan minatnya dalam hal tenaga kerja (menjadi terlibat dalam pekerjaan Organisasi Perburuhan Internasional - lihat Bab 10) karya akademis-nya semakin meningkat-ingly peduli dengan sejarah ekonomi dan terutama dampak pemerintah pada transportasi. Carter Goodrich meninggal pada tahun 1971.

Inggris hubungan perburuhan di era industrialisasi

Klaim dan aspirasi manajemen ilmiah (seperti pernyataan dari kepentingan bersama antara modal dan tenaga kerja, pekerja dan manajer) tersinggung elemen-elemen kerja terorganisir yang melihat peran mereka yang sah sebagai pertahanan istimewa kerajinan dan perlindungan pekerja melawan apa yang mereka dianggap bermusuhan, upaya eksploitatif oleh majikan untuk mendapatkan kontrol dari proses persalinan. Di Inggris, misalnya, perekrutan pekerja kerajinan dalam serikat stabil, dengan pejabat dibayar dan

struktur nasional, telah muncul oleh 1850-an. Serikat pekerja seperti Masyarakat Amalgamated Insinyur berusaha membatasi masuk ke pesawat (dan dengan demikian lokakarya) dengan bersikeras bahwa anggota baru melayani jangka panjang magang sebelum memperoleh penerimaan ke serikat. Para pekerja terampil, yang diselenggarakan oleh apa yang disebut serikat New Model, mewakili elit Artisan dalam kelas pekerja, iri hak-hak mereka dan pada dasarnya memusuhi perubahan teknologi. Untuk pengrajin keterampilan mereka adalah bentuk modal, harus dilindungi dan dipelihara daripada diencerkan baik oleh pekerja tidak terampil atau majikan modernisasi. Pada 1890-an serikat buruh di Inggris juga secara substansial didirikan di antara pekerja tidak terampil seperti pekerja pelabuhan, stoker gas dan *workes* transportasi. Para unionisme baru cenderung lebih militan di alam dan berhubungan dengan organisasi sosialis melalui afiliasi dari banyak aktivis menonjol. Meskipun pekerja tidak terampil tidak memiliki keuntungan finansial dan teknis dari rekan-rekan yang terampil mereka di serikat kerajinan tua, mereka tetap mampu menawarkan tantangan berat untuk majikan. Memang beberapa pengusaha secara aktif memobilisasi melawan serikat buruh baru, berusaha menghancurkan kekuasaan mereka melalui penyebaran 'bebas' (non-serikat) buruh dan obstruksi hukum. Majikan counter-serangan terhadap serikat-serikat baru diperpanjang kepada serikat kerajinan selama tahun 1890-an. Seperti Fox mengamati:

Kompetisi mempercepat baik di rumah dan di luar negeri dan saingan Amerika dan Jerman sudah menyusul memimpin Inggris ... metode baru produksi di beberapa perusahaan sedang menghancurkan kebiasaan kerajinan dan hak istimewa dan memaksa perusahaan-perusahaan lain untuk mengikuti. Mesin spesialis baru dipinjamkan diri untuk penggunaan tenaga kerja dan sebagai improvisasi unapprenticed memberi jalan semakin ke perencanaan pengrajin menemukan diri mereka dikurung ... Toko lantai perlawanan terhadap tren ini menyebabkan akhirnya terbentuknya pada tahun 1896 Federasi Pengusaha Asosiasi Teknik.

(Fox, 1985, halaman 187)

Federasi mengambil sebagai resistensi majikan tertentu yang keberatan dengan praktek perdagangan restriktif serikat pekerja, baik melalui aksi mogok atau cara lain. Ketika, pada tahun 1897, serikat rekayasa menuntut delapan jam sehari, Federasi menanggapi dengan mengunci 35 000 pekerja, menyebabkan perjuangan pahit dan melahirkan kepahitan abadi. Meskipun serikat berhasil mempertahankan hak untuk berunding bersama mereka dipaksa untuk meninggalkan kerajinan klaim mereka merambah ke wilayah

prerogatif manajerial di bidang organisasi bekerja, piecework, lembur, magang, pekerjaan non-serikat dan pengenalan mesin baru. Ini tidak berarti bahwa hak kerajinan segera atau benar-benar dilucuti. Sebaliknya, hak istimewa seperti itu terkikis sebagai laju perubahan teknologi meningkat dan kekuatan serikat surut dan mengalir sesuai dengan keanehan siklus bisnis.

Kelegangan antara pengusaha dan serikat Inggris berlanjut di tahun-tahun antara pergantian abad dan pecahnya Perang Dunia Pertama. Keanggotaan serikat buruh tumbuh dengan mantap dari bawah satu juta pada tahun 1888 menjadi lebih dari dua juta pada tahun 1906, dua kali lipat lagi untuk mencapai lebih dari empat juta pada tahun 1913. Meskipun proses formal konsiliasi antara pengusaha dan serikat diperkuat selama periode tersebut, dan pemerintah meningkatkan keahlian melalui kegiatan dari Departemen Tenaga Kerja Dewan Perdagangan, kerusakan industri tetap meningkat tajam dan menjadi lebih dipolitisir. Kerusakan Industri terus sampai ke pecahnya perang pada tanggal 4 Agustus 1914. Namun, pembukaan permusuhan memiliki efek menenangkan pada pengusaha dan serikat pekerja sama. Dalam upaya untuk membalasi kerusakan pada industri dan menghindari pengangguran meluas serikat buruh disebut gencatan senjata industri dan tingkat aktivitas mogok secara dramatis berkurang. Dalam acara tersebut, Namun, perekrutan cepat laki-laki untuk kekuatan, ditambah dengan permintaan untuk bahan memperluas perang, menyebabkan kekurangan tenaga kerja mengerikan di banyak bidang industri yang hanya sebagian dipenuhi oleh perekrutan perempuan. Kekurangan Tenaga Kerja memberikan daya tawar belum pernah terjadi sebelumnya kepada para pekerja dan, sebagai keuntungan produsen 'melambung, tuntutan upah meningkat dan didukung oleh pemogokan tidak resmi. Sedangkan pada bulan Januari 1915 hanya sepuluh perselisihan yang diketahui Departemen Tenaga Kerja Dewan Perdagangan, pada Februari angka ini meningkat menjadi 47 dan pada bulan Maret itu 74. Selama tahun 1915 hampir 3 juta hari kerja hilang melalui aksi mogok dan hampir 2,5 juta hilang pada tahun 1916.

Seperti perang berlangsung suasana militansi tinggi dikembangkan dalam serikat-serikat perdagangan dan munculnya pemimpin tidak resmi membawa gerakan pelayan loko 'ke menonjol, khususnya dalam rekayasa. Selama 1917 gelombang pemogokan mengakibatkan hilangnya enam juta hari kerja dan memimpin pemerintahan Lloyd George untuk membentuk Komisi Penyelidikan Kerusakan Industri. Interpretasi kerusakan bervariasi dari keletihan perang belaka dan frustrasi disebabkan oleh makanan dan kekurangan perumahan bagi kepercayaan dalam revolusi pada model baru ini

mengalami di Rusia. Dalam setiap peristiwa ada kepercayaan yang tersebar luas dalam kekuatan buruh terorganisasi, khususnya oleh anggota 1918 telah meningkat menjadi lebih dari 6,5 juta dan terus meningkat mencapai 8,3 juta selama ledakan singkat yang diikuti perang dan berlangsung sampai 1920. Tidak mengherankan mungkin dalam situasi seperti itu, tuntutan pekerja dan perwakilan mereka untuk yang lebih besar mengatakan dalam operasi dan organisasi industri yang lebih keras dan lebih gigih daripada sebelumnya. Ini adalah latar belakang dengan Carter Goodrich studi politik lokakarya. *Frontier Kontrol*.

Kontrol buruh industri?

Perbatasan Control memberikan pertimbangan sejauh mana pekerja dibenarkan bisa berharap untuk mengontrol industri mereka dan berbagai bentuk kontrol tersebut mungkin mengambil. Goodrich tidak memberikan jawaban untuk pertanyaan 'Siapa yang harus mengontrol industri?' "lebih memilih untuk membiarkan fakta berbicara sendiri. Pada saat ia melakukan penelitian isu kontrol buruh lebih tinggi pada agenda politik daripada sebelumnya dan, bisa dibilang, akan pernah lagi, meskipun subjek itu menikmati sesuatu kebangunan rohani selama tahun 1970-an, sebagian terinspirasi oleh pekerjaan Harry Braverman (lihat Bab 19). Pengalaman pahit konflik industri dalam pra-perang tahun, bersama-sama dengan keinginan untuk meningkatkan kerukunan industri selama perang itu sendiri, diminta pemerintah Inggris setelah tahun 1915 menjadi intervensi yang lebih besar dalam hal industri, termasuk hubungan kerja. Meskipun hubungan industrial yang abadi tidak tercapai, tingkat aksi mogok selama perang tidak mencapai tingkat sebelum perang dan pemerintah memiliki beberapa alasan untuk optimis tentang perkembangan pasca perang. Selama tahun-tahun terakhir perang pemerintah menganut sistem tawar-menawar kolektif dikenal sebagai Whitleyism, awalnya sebagai sarana mempromosikan harmoni industri dan kemudian sebagai cara mengelola akhir perang dan kembali ke urutan sipil. Whitleyism, berdasarkan rekomendasi dari Komite Whitley, menganjurkan suatu sistem hubungan kerja berdasarkan sukarela, komite berdiri bersama serikat pekerja dan pengusaha dalam setiap pertemuan industri secara teratur untuk menangani masalah ketenagakerjaan utama seperti gaji dan kondisi.

Untuk para aktivis militan dan radikal berkomitmen untuk berbagai skema untuk kontrol buruh industri, Whitleyism adalah sop dihitung hanya untuk membeli waktu untuk kapitalisme tanpa memberikan banyak pekerja. Goodrich, bagaimanapun, berpikir

bahwa klaim dari sayap kiri berbagai kelompok seperti sindikalis, Persekutuan Sosialis, *nationalizers*, proto-komunis dan pendukung parlemen industri, bersama-sama dengan pengusaha tercerahkan dan pendukung moderat *Whitleyism*, bisa masuk akal ditempatkan pada sebuah kontinum. Memang ia menganggap bahwa kekuatan pendekatan yang lebih radikal telah diminta tanggapan lebih moderat. Seperti yang ia katakan, 'tidak ada istirahat satu seri panjang dari sindikalisme untuk *Whitleyism*, dan penerimaan luas yang terakhir dalam pemikiran kelas menengah adalah petunjuk dari gaya mengemudi dari doktrin-doktrin yang lebih drastis' (Goodrich, 1920/1975, halaman 7). Dalam hal timbulnya perdagangan depresi setelah 1920 sangat mengurangi potensi gerakan serikat perdagangan Inggris, melemparkan pekerja pada defensif dan sering keluar dari pekerjaan. Kemajuan seperti pekerja telah dibuat dalam memperluas perbatasan kontrol di tempat kerja segera dinegasikan sebagai majikan berjuang untuk bertahan hidup dalam lingkungan ekonomi yang bermusuhan. Namun demikian pertanyaan kontrol buruh industri telah dibesarkan dan, tentu saja di kalangan radikal dan tenaga kerja, tetap dipertahankan setidaknya sebagai keberatan terhadap pernyataan manajemen hak untuk mengelola. Nilai pekerjaan Goodrich di berkumpul bersama untaian berbagai perdebatan mengenai kontrol buruh pada saat penting dalam pembangunan dan, melalui bukunya, melestarikan mereka dalam bentuk abadi.

Kita harus tahu seberapa besar kontrol yang diinginkan, dan kontrol atas apa, dan melalui siapa itu harus dilaksanakan. Kita harus memutuskan apakah permintaan adalah hasil melewati kondisi ekonomi normal dihasilkan oleh perang dan dimanfaatkan oleh teoretisi sebagai dasar untuk generalisasi prematur, atau apakah itu merupakan gerakan yang begitu fundamental dan permanen bahwa setiap skema hubungan industri masa depan kecuali itu harus dibangun di atas pasir, harus memperhatikan hal itu. Kondisi pertama menjawab pertanyaan-pertanyaan ini merupakan survei tidak memihak dari fakta-fakta yang sebenarnya saat mereka ada saat ini. Buku Carter Goodrich pasokan itu.

(Tawney di Goodrich, 1920/1975)

Dengan keuntungan dari belakang kita sekarang tahu bahwa tuntutan radikal untuk kontrol buruh industri di Inggris - atau di mana pun dalam hal ini - tidak pernah menyadari meskipun (atau mungkin karena) pemilihan pemerintah bersimpati pada klaim buruh terorganisir dan perluasan skala besar kepemilikan masyarakat industri yang terjadi di era pasca-Perang Dunia II segera. Namun demikian, survei tidak memihak Goodrich tetap kepentingan bersejarah account dari gerakan kontemporer dengan, namun secara radikal berbeda dari, manajemen ilmiah.

Di Inggris tahun 1960 yang relatif makmur dan 1970 menyaksikan pertumbuhan yang cepat dalam ukuran dan pengaruh dari gerakan serikat buruh, munculnya pelayan toko kuat 'gerakan dan panggilan baru untuk berbagai bentuk kontrol buruh. Itu dalam konteks ini bahwa The Frontier Goodrich dari Control ulang pada tahun 1975. Pada akhir 1970-an, bagaimanapun, situasi ekonomi di Inggris menjadi semakin sulit dan gerakan serikat buruh memasuki masa penurunan relatif berkepanjangan. Prerogatif manajemen menjadi dominan dan, sejak 1980-an, hubungan perburuhan telah didominasi oleh perspektif 'kesatuan'. Perspektif kesatuan mengasumsikan kebersamaan yang ada antara modal dan tenaga kerja; manajer dan pekerja dan berusaha untuk mengabaikan konflik kepentingan yang sering terjadi antara para pihak. Seperti Mullins menaruhnya:

Dengan perspektif kesatuan organisasi dipandang sebagai suatu keseluruhan yang utuh dan harmonis dengan manajer dan staf lainnya berbagi kepentingan bersama dan tujuan. Ada gambar organisasi sebagai tim dengan sumber umum dari kesetiaan, salah satu fokus upaya dan seorang pemimpin diterima. Konflik dianggap mengganggu dan tidak wajar dan dapat dijelaskan dengan, misalnya, komunikasi yang buruk, bentrokan kepribadian atau pekerjaan penghasil. Serikat buruh dilihat sebagai ketinggalan zaman atau disebabkan oleh onar.

(Mullins, 1999, p.705)

Pada tahun 1960-an hubungan industrial penulis Alan Fox menawarkan alternatif yang masuk akal untuk perspektif kesatuan dalam bentuk apa yang disebut 'pluralis' perspektif. Dengan cara yang sama bahwa masyarakat kontemporer terdiri dari kelompok yang bersaing banyak dengan kepentingan yang berbeda, demikian juga dengan organisasi. Sama seperti pemerintah di negara maju terlibat dalam berusaha untuk mendamaikan kepentingan-kepentingan yang bersaing, demikian juga dengan manajemen. Apa perspektif unitarist digambarkan sebagai penyakit, perspektif pluralis digambarkan sebagai kesehatan. Sekali lagi dalam kata-kata Mullins:

... perspektif pluralis ... memandang organisasi sebagai terdiri dari kuat dan bersaing sub-kelompok dengan loyalitas mereka sendiri yang sah, tujuan dan pemimpin. Ini bersaing sub-kelompok yang hampir pasti datang ke dalam konflik. Dari perspektif pluralis, konflik dalam organisasi dipandang sebagai tak terelakkan dan diinduksi, sebagian oleh struktur yang sangat organisasi. Konflik tidak selalu hal yang buruk tetapi dapat menjadi agen untuk evolusi, dan perubahan internal dan eksternal.

(Mullins, 1999, p.705)

Pada saat Fox menulis serikat buruh di Inggris itu memasuki mereka periode pengaruh terbesar dan, untuk sementara, perspektif pluralis menjadi pandangan yang diterima, terutama karena ternyata besar nilai penjelasannya. Memang perspektif kesatuan secara umum dipandang sebagai tidak memadai dan agak tanggal sampai kebangkitan selama tahun 1980-an di bawah pengaruh manajemen sumber daya manusia kontemporer.

Tinjauan kritis

Carter Goodrich memberikan account dari berbagai tuntutan untuk kontrol buruh industri pada saat kekuatan buruh yang terorganisir di Inggris adalah pada tinggi belum pernah terjadi sebelumnya. Meskipun bersimpati pada klaim para pekerja, Frontier Pengendalian mengambil pendekatan, deskriptif analitis daripada satu polemik atau normatif. Ditulis pada saat manajemen ilmiah mulai memiliki dampak besar pada industri, buku ini memberikan pengingat yang berguna bahwa para pekerja tidak selalu diterima prerogatif manajerial atau pola yang ada kepemilikan.

Pertanyaan Diskusi

1. Apa yang menurut Weber, adalah tiga jenis murni otoritas yang sah?
2. Weber menetapkan lima konsep-konsep yang legitimasi otoritas hukum tergantung. Apa yang mereka?
3. Apa delapan prinsip sistem otoritas hukum?
4. Apa keuntungan dan kerugian dari birokrasi?
5. Apa Birokrasi Mesin?

Daftar Pustaka

- Cole, G.D.II. (1917/1972) *Self-Government in Industry*, Hutchinson, London.
- Cole, G.D.II. (1923/1973) *Workshop Organization*, Hutchinson, London.
- Edwards, P. (2001) Alan Fox in Warner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.
- Fox, A. (1985) *History and Heritage: The Social Origins of the British Industrial Relations System*, Allen & Unwin, London.
- Goodrich, C. (1920/1975) *The Frontier of Control: A Study in British*. Pluto Press, London.
- Sheldarke J. (1991) *Industrial Relations and Politics in Britain 1880-1989*, Pinter, London.

Mary Parker Follet manajemen dan dinamis

Mary Parker Follet lahir di Quincy, dekat Boston, Massachusetts pada 1868 dan menghadiri Academy Thayer sebelum pergi ke Annexe di Harvard (kemudian berganti nama Radcliffe College). Secara total ia menghabiskan enam tahun di Radcliffe, rusak selama 1890-1891 dengan periode di Inggris di Newnham College, Cambridge di mana ia belajar politik, sejarah dan hukum. Follet tahun di Cambridge merangsang minat berlangsung di Inggris yang dia secara teratur returns, dan ia menghabiskan tahun-tahun terakhir hidupnya tinggal di Chelsea. Dia mengembangkan luas lingkaran teman-teman di Inggris, termasuk Lyndall Urwick dan penyidik sosial dan industrialis Seeborn Rowntree (lihat Bab 10). Follet secara finansial independen dan bukan merupakan 'wanita bisnis' atau akademik konvensional. Sebaliknya, ia seorang pemikir politik, sosial dan manajemen yang berasal inspirasi awal dia dari keterlibatan dalam kerja sosial di kota asalnya Boston. Sebagai Urwick dan Brech mengatakan:

... dia sangat dini menjadi terkesan dengan banyak kejahatan sosial yang diikuti di bangun dari industrialisasi berkembang kota. Dia merasakan dorongan untuk memainkan perannya baik dalam melawan dampak terburuk dari perkembangan ini dan juga dalam mencari obat radikal untuk kejahatan mereka sendiri. Ini adalah tujuan mantan yang terus dia aktif terlibat di berbagai kegiatan sosial nya, dan itu yang terakhir yang dipinjamkan kemudian menunjuk studinya organisasi industri dan manajemen.

(Urwick & Brech, 1945, hal.49)

Pada tahun 1900 didirikan sebuah klub Follet debat di Sekitar Roxbury House di Boston. Terletak di wilayah miskin, tujuan DPR Neighbourhood adalah untuk menyediakan fasilitas sosial, rekreasi dan pendidikan untuk kaum muda, terutama mereka yang telah meninggalkan sekolah lebih awal untuk bekerja di pabrik-pabrik dan toko-toko kota. Pengalaman diminta Follet untuk memulai kampanye untuk pembukaan gedung sekolah setelah jam untuk keperluan kegiatan sosial dan pendidikan. Akibatnya pekerjaan ini Komite tentang Penggunaan Extended Bangunan Sekolah didirikan di Boston dan mempromosikan pengembangan pusat-pusat sekolah tidak hanya di kota itu, tetapi nasional. Selama 1902 Follet mengunjungi Edinburgh dan terkesan oleh skema bimbingan kejuruan yang beroperasi di sana. Setelah kembali ke Amerika Serikat ia mulai kampanye untuk pembentukan skema yang sama untuk beroperasi dalam kaitannya

dengan sekolah-sekolah malam. Ketika, pada tahun 1912, direktur Sistem Sekolah Boston memutuskan untuk mendirikan sebuah biro penempatan, Follet diundang untuk bergabung dengan Komite Biro Penempatan perdana dan dia berkeselamatan minat dalam pekerjaan ini selama sisa hidupnya. Pengalamannya bimbingan kejuruan, 'diberikan padanya ... berharga kontak dengan industri. Di bawah bimbingannya, file informasi tentang kondisi kerja di industri yang berbeda secara bertahap dibangun. Ia saat ini, pada kenyataannya, bahwa kepentingan utamanya bergeser dari isu-isu politik dan sosial untuk masalah hubungan industrial' (Metcalf & Urwick, 1941, p.13).

Publikasi pertama Follet muncul pada 1909 dan mengambil bentuk pamflet. Ketua DPR a / Perwakilan, berdasarkan kertas ia diberikan sebagai mahasiswa di Newnham. Ia tidak sampai 1918, bagaimanapun, bahwa pekerjaan utama dia. Negara Baru, muncul diikuti, pada tahun 1924, oleh Pengalaman Kreatif. Dalam dua karya terakhir ia menguraikan keyakinannya pada keunggulan kelompok atas individu, sehingga menantang kebijaksanaan yang diterima dari tradisi liberal. Dia mengambil pandangan bahwa 'diri sejati adalah kelompok-diri' dan 'manusia bisa tidak memiliki hak selain dari masyarakat atau independen masyarakat atau melawan masyarakat' (Follet, 1918, hal.7). Pada tahun 1920-an pandangan seperti telah menjadi hampir biasa dalam bidang teori politik di Eropa dengan munculnya kolektivisme dan paling jelas dimanifestasikan dalam berbagai bentuk sosialisme. Namun demikian, teori Follet yang berurusan dengan fenomena yang telah agak diabaikan dalam literatur manajemen. Seperti Urwick menaruhnya:

... sebelum Mary Follet, kelompok industri telah jarang menjadi subyek studi ilmuwan politik atau sosial. Itu merit khusus nya berbalik dari subyek penelitian tradisional - negara atau masyarakat secara keseluruhan-progresif untuk berkonsentrasi pada studi industri ... Pendekatannya adalah untuk menganalisis sifat persetujuan yang kelompok demokratis didasarkan dengan memeriksa faktor-faktor psikologis yang mendasarinya. Persetujuan ini, dia menyarankan tidak statis tetapi proses yang berkesinambungan, menghasilkan ide-ide kelompok baru dan hidup melalui interpenetrasi ide-ide individual.

(Urwick, 1956, p.p.132-133)

Tentu saja banyak ahli teori politik dari Plato dan seterusnya telah memberikan keutamaan kepada seluruh sosial ketimbang individu. Munculnya individualisme liberal di Barat sejak abad ke-17, yang mungkin membuat dampak terbesar di Amerika Serikat, telah dikenakan banyak kritik oleh para pemikir seperti Rousseau dan selanjutnya filsuf idealis Jerman termasuk Hegel dan, favorit tertentu

Follet itu, Fichte. Gottlieb Fichte Juliann menganjurkan suatu bentuk nasionalisme di mana kebebasan individu harus tunduk kepada kelompok. Dia percaya bahwa, meskipun individu memiliki kehendak bebas, mereka tetap terlibat dalam jaringan sosial untuk mana semua orang terutama berkomitmen. Mengingat pandangan ini, seperti Gelatik kalakan, 'milik ego individu untuk dunia yang lebih luas dari ego, membuat ego satu sosial, sampai semua membengkak menjadi satu Ego Besar yang merupakan bagian dari kehidupan umum di antara semua orang' (Gelatik, 1994, p.257). Cukup jelas, ide-ide tersebut menyisakan sedikit ruang untuk keyakinan liberal konvensional dan bahkan mungkin dianggap berbahaya. Apakah Follet menyadari kemampuan berpikir seperti yang dimiliki untuk kehancuran masyarakat terbuka tidak jelas dari pekerjaannya. Tentu saja Metcalf dan Urwick dipersiapkan untuk memberikan manfaat dari keraguan menyatakan bahwa, "adalah tujuan nya cukup sederhana: ia ingin masyarakat yang lebih baik memerintahkan di mana individu bisa hidup lebih memuaskan 'nya (Metcalf & Urwick, 1941, hal 14). Namun, meskipun tujuan Follet menyatakan adalah untuk saluran konflik sedemikian rupa bahwa integrasi bukan dominasi terjadi, dia bekerja namun sering mengandung campuran mengkhawatirkan mistisisme dan otoritarianisme. Kecenderungan ini tumbuh karena situasi ekonomi dunia memburuk dan Amerika Serikat dicengkeram oleh depresi yang banyak diidentifikasi sebagai krisis akhir kapitalisme. Misalnya, dalam Individualisme dalam Rencana Masyarakat (1932), kertas Follet terakhir menulis sebelum kematiannya pada tahun 1933, ia berpendapat bahwa:

Kita telah membicarakan hak-hak kami. Kami telah dijaga kebebasan kita. Kebajikan tertinggi kami telah pelayanan dan pengorbanan. Apakah kita tidak sekarang pemikiran orang-orang kebajikan agak berbeda? Semangat dari sebuah zaman baru cepat mencengkeram kita semua. Daya tarik yang membuat hidup kita hari ini adalah untuk semangat sosial yang konstruktif dalam setiap orang. Ini adalah sesuatu yang seluruh aku dapat merespon. Ini adalah afirmatif besar. Pengorbanan terkadang tampak terlalu negatif, tinggal pada apa yang saya menyerah. Layanan kadang-kadang tampaknya menekankan fakta layanan daripada nilai dari layanan tersebut. Namun layanan dan pengorbanan adalah ide-ide mulia. Kita tidak bisa lakukan tanpa mereka. Biarkan mereka, bagaimanapun, menjadi handmaids dari jumlah uang yg kecil sekali tujuan hidup kita, yaitu, kontribusi kami untuk dunia baru kita ingin melihat peningkatan dari kekacauan kita sekarang, bahwa usia yang akan membawa kita kebebasan individu melalui kontrol kolektif.

(Follet dalam Metcalf & Urwick, 1941, p.314)

Tentunya kata-kata ini akan sama mengerikannya dengan pemimpin bisnis Amerika, telah mereka membacanya, karena mereka akan menyambut Joseph Stalin.

Follet manajemen adalah pikiran

Meskipun gagasan-gagasan kolektivis Follet yang mungkin agak menakutkan, jika dibawa ke kesimpulan akhir mereka dalam arti politik, ekonomi dan sosial terluas, dalam lingkup dibatasi dari bisnis atau perusahaan publik mereka sangat setuju dengan interpretasi yang lebih jinak. Tentu saja ini merupakan penafsiran bahwa kebanyakan komentator pada pekerjaannya telah mendukung. Salah satu contoh adalah Gelatik yang mengamati bahwa;

... jika manajemen dipandang sebagai fenomena universal, proses yang mendasari administrasi politik selalu berlaku untuk bisnis juga. Masalah yang sama untuk mencapai kesatuan usaha, mendefinisikan wewenang dan tanggung jawab, mencapai koordinasi dan kontrol, dan kepemimpinan yang efektif berkembang ada. Itu adalah menuju tujuan gambar ini paralel yang Mary Parker Follett mengalihkan perhatiannya ... Dia menyarankan bahwa di masa lalu garis buatan ditarik antara mereka yang berhasil dan mereka yang dikelola. Pada kenyataannya, ada garis dan tidak semua anggota organisasi yang menerima tanggung jawab untuk bekerja di tingkat apapun yang berkontribusi terhadap keseluruhan.

(Gelatik, 1994, p.p.259-260)

Meskipun pernyataan ini datar bertentangan argumen Taylor untuk pembagian kerja yang jelas antara manajemen dan pekerja, ia tetap memiliki kekerabatan dengan permintaannya untuk 'revolusi mental' dan mencerminkan ambisi lama dan berkelanjutan antara para pemikir manajemen untuk membuang sectionalism dalam kepentingan harmoni, efisiensi produktif dan sukses komersial. Selanjutnya, Follet prihatin dengan cara di mana pekerja menanggapi pekerjaan mereka dan berusaha untuk mencapai identitas dan pertumbuhan psikis melalui kelompok kerja, sehingga menempatkan dirinya pada titik transisi antara psikologi yang agak sederhana tentang Taylor dan perhatian dengan faktor manusia dirintis oleh Gilbreths dan kemudian dipromosikan oleh Mayo (lihat Bab 11).

Perhatian utama Follet, bagaimanapun, adalah dengan pencapaian kesatuan integratif dan ia melihat konflik yang konstruktif sebagai sarana untuk tujuan ini. Dia berpendapat untuk partisipasi maksimal pada bagian dari setiap pekerja dan melihat pekerja partisipatif dalam organisasi sebagai sama saja dengan warga aktif

dalam negara. Saat ia meleletakkannya, 'adalah masalah seluruh partisipasi, atau cara bergabung dengan berbagai kontribusi laki-laki, jauh lebih penting dalam bisnis saat ini daripada yang pernah sebelumnya, karena kami memiliki lebih banyak jenis pengetahuan dan pengalaman untuk bergabung ... Saya tidak berpikir bahwa partisipasi dalam setiap proses sosial harus menjadi salah satu pengorbanan diri, tapi salah satu kontribusi diri '(Follet dalam Metcalf & Urwick, 1941, pp214-215). Secara singkat, melalui silang pendapat, peserta dalam sebuah perusahaan, kelompok atau, dengan ekstensi, seluruh masyarakat akan datang untuk mengakui kepentingan mereka sendiri dalam kepentingan yang lebih luas daripada batas-batas sempit diri. Tentu saja, tidak ada yang baru dalam semua ini dan membentuk inti dari seluruh Kontrak Sosial Rousseau (1762). Meskipun Follet mengutip contoh-contoh praktis berbagai kepentingan diri sedang diatasi oleh logika aksi kolektif tidak tetap ada cara terakhir membuang perbedaan kepentingan jika pihak menolak untuk diyakinkan oleh argumen. Kecuali tentu saja, jalan paksaan diambil. Tentu saja dalam lingkup aksi politik, meskipun bijaksana untuk mencapai tingkat maksimum persetujuan untuk mempertahankan legitimasi, masih mungkin perlu untuk menggunakan kekuatan koersif dalam kepentingan mayoritas atau, sebaliknya, untuk melindungi minoritas. Follet tidak ingin resor untuk pemaksaan dan bukan yang ditawarkan wawasan yang berasal dari psikologi gestalt sebagai cara melarikan diri dari individualisme atomistik dan mencapai pemahaman holistik.

Gestalt psikologi adalah sebuah gerakan didirikan pada tahun 1912 oleh tiga psikolog Jerman (Kohler, Koffka dan Wertheimer) sebagai reaksi terhadap pendekatan analitis yang dianjurkan oleh Wilhelm Wundt. Wundt berpendapat bahwa tugas utama psikologi adalah untuk menganalisis kesadaran manusia dan menyatakan bahwa kesadaran dapat dipecah menjadi sederhana, fundamental unit dalam cara yang mirip dengan anatomi manusia. Para psikolog Gestalt dalam kontras dilihat keseluruhan, terorganisir dianggap lebih besar daripada, atau setidaknya berbeda, jumlah dari bagian-bagian penyusunnya. Seperti Follet mengatakan:

... setiap psikologi individu yang tidak mengakui sifat pemersatu pengalaman, setiap psikologi sosial yang telah gagal untuk melihat ini, telah ditangani tidak dengan hidup tetapi dengan abstraksi dari kehidupan ... Pengalaman persepsi kita, pengalaman pribadi kita, pengalaman sosial kita, adalah sebuah struktur yang kompleks, satu kesatuan ... Sejumlah ahli biologi telah berurusan dengan organisme utuh dan lain seluruh elemen konstitutif yang organisme dan lingkungan ... Jika diseksi telah menjadi metode psikologi tradisional, studi proses integratif pasti karakteristik utama dari psikologi kontemporer.

(Follet, 1924, p.p.113-116)

Sedangkan Taylor, misalnya, mengambil individu sebagai fokus kunci analisis dan bekerja keluar, Follet dimulai dengan organisasi (yaitu entitas sosial yang lengkap) dan ke dalam bekerja. Demikian pula, sedangkan pemikir banyak dicari untuk mengobati fenomena sosial sebagai entitas statis, Follet membawa mereka menjadi dinamis dan dalam hal ini dia di muka banyak sebayanya. Pendekatannya terhadap pemahaman manajemen tidak demikian, seperti manajer ilmiah konvensional, didasarkan pada mogok dan menganalisis tugas-tugas menjadi bagian-bagian penyusunnya, dan kemudian mencoba untuk merekonstruksi artifisial mereka. Sebaliknya, ia mulai dengan menerima kompleksitas situasi sosial dan fokus pada kerja kelompok dan kebutuhan untuk mengintegrasikan upaya dalam keseluruhan produktif. Menggunakan wawasan yang berasal dari psikologi gestalt, bersama dengan unsur idealis dan pemikiran kolektivis, Follet mengambil pandangan kontroversial bahwa organisasi yang akhirnya ditandai dengan kesatuan tujuan. Peran manajemen adalah untuk memfasilitasi tercapainya tujuan ini sepenuhnya melalui koordinasi upaya dan penyebarluasan gagasan perusahaan. Kemungkinan untuk mencapai kesatuan abadi dari tujuan dalam organisasi tetap problematis mengingat dampak teknis, turbulensi kompetitif dan ekonomi, meskipun sukses telah dari waktu ke waktu telah dicapai. Di Jepang selama era pasca-perang melalui tahun 1990-an sejumlah perusahaan besar makmur dan bahkan menjadi pemimpin dunia sebagai akibat dari kesatuan tujuan (lihat Bab 20).

Tinjauan Kritis

Rosenfeld dan Smith tepat menyatakan bahwa Mary Parker Follet 'terhubung manajemen ilmiah, seperti yang dianjurkan oleh FW Taylor dan rekan-rekannya, dengan psikologi sosial baru dari tahun 1920-an, yang membuat hubungan manusia yang lebih baik dalam industri perhatian pertama dari manajemen modern' (Rosenfeld & Smith, 1966, hal 33). Tentu saja dia membawa wawasan baru dan radikal untuk studi manajemen dengan menekankan peran kelompok, pentingnya organisasi sebagai keseluruhan dan sifat dinamis dari interaksi sosial. Karyanya di bidang ilmu politik, bersama-sama dengan pekerjaan praktis sosialnya, memberikan fondasi dari teori manajemen nya. Dalam istilah filsafat ini termasuk filsafat idealis dan psikologi gestalt. Meskipun tulisan-tulisannya mengandung banyak (hati-hati dipilih) contoh-contoh praktis dari keuntungan dan rasionalitas kerjasama manusia selama konflik dan manfaat dari integrasi melalui kompetisi, tidak ada bukti akhir yang ditawarkan

untuk pernyataan ini. Selanjutnya, meskipun ia memberikan wawasan yang berguna dalam pentingnya kelompok dan peran kerja dalam menciptakan identitas, ia tidak memungkinkan untuk fenomena persaingan antara kelompok-kelompok atau dampak negatif dari teknologi modern. Pernyataannya tentang keutamaan kolektif atas individu itu penuh dengan bahaya terkenal, meskipun pada tingkat organisasi daripada negara, itu mungkin masuk akal. Mary Parker Follet dihuni intelektual alam semesta yang sama sekali berbeda dari yang FW Taylor dan rekan-rekannya, sebagai bagian berikut pada subjek pengalaman kreatif (misalnya bekerja) dengan sempurna menggambarkan:

... teori pengalaman kreatif diberikan kepada kita oleh yang paling mendalam. filsafat sepanjang zaman, dan sekarang begitu gembira diperkuat oleh penelitian terbaru di beberapa bidang, menunjukkan bahwa individu tidak dapat membuat tanpa 'melampaui'. Dia mengungkapkan, membawa ke dalam manifestasi, kekuasaan yang kekuatan alam semesta, dan dengan demikian kekuatan-kekuatan yang ia sendiri membantu untuk membuat, mereka yang ada di dalam dan oleh dan melalui dia, yang pernah lebih siap untuk merespon, sehingga memperluas dan Hidup memperdalam; memenuhi dan pada saat yang sama membuat pemenuhan yang lebih besar mungkin.

(Follet, 1924, p.116)

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apakah kelompok kerja yang lebih penting daripada pekerja individu?
2. Bagaimana sukses Follet dalam menunjukkan bahwa konflik yang konstruktif mengarah ke kesatuan integratif?
3. Apakah psikologi gestalt dan dalam cara apa Follet menerapkan wawasan nya?
4. Sejauh mana organisasi dicirikan oleh kesatuan tujuan?
5. Mengapa Follet nilai partisipasi pekerja?

Daftar Pustaka

- Follett, M.P. (1918) *The New State*, Longmans, Green, London.
- Follett, M.P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green, London.
- Follett, M.P. (1937) *The Process of Control* in Gulick, L. and Urwick, L. (Eds.) *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Graham, P. (1987) *Dynamic Managing: The Follett Way*, British Institute of Management, London.

- Graham, P. (1995) *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Merrill, H. (Ed.) (1960) *Classics in Management*, American Management Association, New York.
- Metcalf, H. and Urwick, L. (Eds.) (1941) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Management Publications Trust, Bath.
- Rosenfeld, J. and Smith, M. (1966) Mary Parker Follett: The Transition to Modern Management Thought. *Advanced Management Journal*, 31(4), 33-37.

Henry Ford dan produksi massal

Henry Ford lahir pada 1863 di Dearborn, Michigan, di mana orang tuanya adalah petani. Dari tahun-tahun awal ia terpesona oleh semua jenis mesin. Sebagai kebohongan diamati dalam memoarnya:

Mengemudi ke kota saya selalu punya sekantong pemak-pemik - mur, ring, dan peluang dan ujung mesin. Sering saya mengambil jam yang rusak dan mencoba untuk menempatkan bersama-sama. Ketika saya 131 berhasil untuk pertama kalinya untuk menempatkan menonton bersama-sama sehingga akan menjaga waktu. Pada saat saya 151 bisa melakukan hampir apa saja dalam menonton memperbaiki - meskipun alat saya dari yang paling kasar ... Mesin adalah untuk montir buku-buku apa yang seorang penulis. Dia mendapat ide-ide dari mereka, dan jika dia punya otak ia akan menerapkan ide-ide.

(Ford, 1923, p.p.24-25)

Ford meninggalkan sekolah pada usia 17 dan, mengabaikan ayahnya menginginkan dia untuk menjadi petani, menjadi seorang insinyur magang, awalnya di toko mesin pembuat katup James Bunga dan Brothers dan kemudian di mesin karya Perusahaan Dock Detroit Kering (Nevins, 1954, pp83-85). Ketika ia telah menyelesaikan magang tiga tahun kemudian, ia bergabung dengan perwakilan lokal dari Perusahaan Westinghouse bekerja pada pembangunan dan pemeliharaan mesin uap digerakkan jalan. Ini digunakan untuk berbagai tujuan - tidak hanya untuk traksi, tetapi juga untuk 'mesin perontok mengemudi dan penggergajian. Kecepatan mesin 'tercepat di jalan itu hanya 12 mil per jam dan mereka terlalu rumit, berat sekitar dua ton. Mereka juga mahal untuk membeli dan mengoperasikan dan karena itu di luar jangkauan keuangan dari petani kecil. Itu adalah keterbatasan Westinghouse dan mesin uap tersedia yang terinspirasi Ford untuk membangun sebuah traktor uap ringan dan juga sebuah mobil uap. Dia segera memutuskan, bagaimanapun, uap yang tidak cocok untuk kendaraan ringan dan ditinggalkan proyek, mengalihkan perhatian bukan untuk mesin pembakaran internal. Selama tahun-tahun magang Ford telah membaca laporan dari 'mesin gas diam' dalam salinan Jurnal Inggris. Dunia Ilmu. Ini mungkin account mesin Otto dan, pada tahun 1885, Ford mendapat kesempatan untuk memeriksa mesin seperti ketika ia diperbaiki satu di Iron Eagle Pekerjaan di Detroit. Pada tahun 1887 ia membangun sebuah mesin empat stroke berdasarkan desain Otto.

Ayah Ford tetap ingin baginya untuk kembali ke pertanian dan menawarkan 40 hektar tanah kayu, pada kondisi dia meninggalkan pekerjaannya sebagai seorang masinis. Ford sementara dan antusias setuju. Ini memberinya bahan disedekahkan untuk menikah dan dia segera membangun rumah di tanah dan mulai penggalian kayu. Dia juga dibangun sebuah lokakarya dan terus karya eksperimental pada mesin pembakaran internal di waktu luang, membangun mesin silinder ganda pada tahun 1890. Ketika pada waktunya semua kayu dari 40 hektar telah dibuang. Ford menjadi kekurangan uang dan mengambil pekerjaan di Detroit Electric Company sebagai seorang insinyur dan masinis, legas balik punggungnya pada pertanian sementara tetap mempertahankan citranya 'peternakan anak'. Selama bulan-bulan awal di pabrik listrik Ford bekerja secara permanen pada shift malam dan ini membuatnya sangat sedikit waktu untuk percobaan mekanis. Namun, ketika ia beralih ke pergeseran hari ia bisa menghabiskan setiap malam dan akhir pekan banyak bekerja pada mesin baru.

Ford terus eksperimen ketika ia meninggalkan Detroit Electric dan bergabung dengan Perusahaan Edison Illuminating mana ia bangkit dengan cepat untuk menjadi chief engineer. Antara 1893 dan 1895 ia dibangun mobil pertamanya, yang, meskipun pengapian dan transmisi masih primitif, adalah tetap mampu berjalan pada dua kecepatan - baik 10 atau 20 mil per jam (Ford, 1923, pp31-34; Nevins, 1954, p.147). Ford menyadari bahwa karyanya tidak asli dan mengingat bahwa ia bekerja lebih atau kurang dalam isolasi ia dipaksa untuk belajar dari kesalahannya. Saat ia dikembangkan untuk model yang lebih maju dari mobil ia terus menyempurnakan teknologi, menggabungkan perbaikan saat ia pergi, karyanya diinformasikan oleh rasa ingin tahu alami dan tingkat tinggi bakat empiris.

Henry Ford hanya satu di antara sejumlah perintis Amerika yang bekerja pada pembangunan mobil selama tahun 1890-an. Sebagai Armytage diamati:

Dari kereta gas Charles E. Duryea, pertama kali dibangun pada tahun 1892, ada [adalah] suatu menyalakan cepat bunga. Ransom E. Olds, dari Lansing, Michigan, telah membangun mobil uap beberapa sebelum ini. Nya Oldsmobile, diproduksi pada tahun 1897, mendorong dia untuk mendirikan pabrik di Detroit ... lain mondar-mandir dia. Para Haynes, Winton, Stanley, Putih, Locomobile, Packard dan Cadillac yang menjadi dikenal. Tahun 1904 ada 121 produsen merakit mobil terorganisir mereka sendiri dalam sebuah asosiasi of Automobile Manufacturers Berlisensi.

(Armytage, 1976, p.267)

'The 'lisensi' mengacu pada fakta bahwa semua produsen yang membayar royalti kepada Perusahaan Kendaraan William C. Whitney 's Electric, yang memegang paten yang komprehensif, yang diajukan pada tahun 1897, untuk kendaraan self-propelled didorong oleh sebuah mesin pembakaran internal. Ketika Ford mulai memproduksi mobil secara komersial ia menolak untuk membayar royalti memprovokasi, dan akhirnya menang, kasus pengadilan yang berkepanjangan. Pada tahun 1899 Ford meninggalkan Edison, menjadi kepala insinyur, dan pemegang saham minoritas, Perusahaan Detroit Automobile. Usaha itu gagal dan, meskipun perusahaan thfc selamat untuk menjadi perusahaan Cadillac, Ford keluar, mengalihkan perhatian, agak enggan, untuk pembangunan mobil balap.

Pada tahun-tahun awal industri motor balap mobil menawarkan kombinasi dari publisitas dan hadiah uang yang menarik. Seorang pengemudi yang sukses balap sendiri. Ford bekerja sama dengan Tom Cooper, seorang pengendara sepeda kaya mantan juara, untuk membentuk kemitraan memenangkan singkat di dunia balap mobil awal. Bersama-sama mereka membangun 'The Arrow' dan '999 ', yang terakhir dinamai kereta api New York Tengah yang membuat rekor lari dari New York ke Chicago dan kemudian dipamerkan pada Pameran Dunia yang diselenggarakan di Chicago pada tahun 1893. Para '999 'dimasukkan dalam acara lima mil di Grosse Pointe lagu luar Detroit pada bulan Oktober 1902. Hal itu didorong oleh Barry Oldfield yang belum pernah didorong sebelum dan utamanya kualifikasi untuk tugas itu saraf dan keinginan yang kuat untuk membuat uang: seperti yang ia katakan, 'Aku mungkin juga akan mati seperti mati bangkrut' (Nevins, 1954, p 0,217). Dalam hal Oldfield memenangi balapan, memecahkan rekor Amerika di proses, dan meluncurkan dirinya pada karir yang sukses sebagai pembalap. Meskipun '999 'dengan Oldfield di roda ditingkatkan pada catatan Amerika selama tahun 1902 dan 1903, Ford tetap memutuskan hubungannya dengan usaha, menjual sahamnya di mobil untuk Cooper. Untuk Ford, balap hanyalah sarana untuk tujuan bukan tujuan itu sendiri. Saat dia ingat dalam memoarnya:

... gagasan pada waktu itu bahwa mobil kelas harus pembalap. Aku tidak pernah benar-benar berpikir banyak balap, tapi ... produsen memiliki gagasan bahwa memenangkan perlombaan di trek kepada sesuatu masyarakat tentang manfaat mobil - meskipun saya tidak bisa membayangkan ada tes yang akan memberitahu kurang. Namun, seperti yang lain melakukan hal itu, aku juga, harus melakukannya ... Jika sebuah mobil yang akan dikenal karena kecepatan, maka saya akan membuat sebuah mobil yang akan dikenal di mana pun kecepatan dikenal.

(Ford, 1923, hal.50)

Henry Ford tidak pernah benar-benar berkomitmen untuk membangun mobil balap, atau bahkan mobil mewah dalam hal: tujuan utamanya adalah untuk memproduksi apa yang sekarang akan disebut 'volume' mobil dan dengan Model T yang dicapai ini dengan sepenuh hati.

Model T dan metode produksi massal

Menurut J. Rae, penulis *Produsen American Automobile: Empat Puluh Tahun Pertama*:

Ini [adalah] lebih mudah untuk membayangkan mobil murah daripada membuat satu. Konstruksi ringan dan bahan kualitas rendah hanya akan menghasilkan sebuah kendaraan yang akan mengguncang dirinya sendiri untuk buah dalam waktu singkat. Apa yang diinginkan adalah cahaya lampu mobil yang cukup untuk menjaga biaya produksi turun belum cukup tahan lama untuk berdiri di bawah penggunaan biasa - terinask berdebar kendaraan apapun yang mengambil dari jalan kasar periode. Hal ini juga harus mudah dioperasikan dan murah untuk memelihara dan memperbaiki. Pertemuan ini spesifikasi adalah masalah yang bingung Ford sendiri selama beberapa tahun dan benar-benar mengalahkan percobaan lain dengan harga mobil yang populer - yang berarti salah satu yang akan dijual tidak lebih dari US \$ 500.

(Rae, 1959, p.105)

Pada tahun-tahun antara pembentukan Ford Motor Company pada tahun 1903 dan munculnya Model T pada 1908, Ford menghasilkan berbagai mobil, dimulai dengan model dua silinder US \$ 800 dan termasuk enam silinder kendaraan dijual US \$ 2000 -3000. Ketika Model empat silinder N diperkenalkan pada tahun 1906, Ford memutuskan untuk meninggalkan produksi model mahal untuk sementara waktu dan berkonsentrasi energi perusahaannya pada satu chassis. Popularitas Model N, dengan harga jual US \$ 600, memungkinkan Ford untuk merasionalisasi produksi dan membiayai pengembangan mobil pengganti. Penggunaan baja vanadium dalam konstruksi mobil baru memberikan solusi untuk masalah menggabungkan ringan dengan daya tahan dan karena itu penting bagi kesuksesan fenomenal 'Model T memori musnah' (Rae, 1959, p.105).

Model T terkandung semua fitur penting dari mobil semua tujuan, volume bahwa Ford telah lama berusaha untuk menghasilkan. Mekanis sederhana dan mudah untuk layanan yang bisa mengatasi dengan jalan kasar dan memang off-road kondisi yang dihadapi di banyak daerah di Amerika Serikat. Model T langsung sukses: "Dengan

penampilan, pembuatan semua model Ford lainnya dihentikan [dan] untuk Ford 20 tahun ke depan dan Model T yang menjadi sinonim" (Rac, 1959, pp105-106) . Setelah menciptakan mobil, Ford mulai memperbaiki teknik manufaktur sehingga jumlah yang lebih besar dapat diproduksi dan biaya unit diturunkan. Dia terletak kapasitas produksi sebanyak mungkin di satu situs, mengurangi biaya transportasi dan juga ketergantungan pada pemasok luar. Dia menyewa individu berbakat dan disebarkan hadiah mereka pada masalah pertemuan apa yang cepat menjadi permintaan tak terpuaskan untuk Model T. Antara orang-orang berbakat yang dipekerjakan oleh Ford Charles E. Sorensen (seorang Denmark yang awalnya bergabung dengan perusahaan sebagai pembuat pola) dan Clarence Avery (University of Michigan pascasarjana yang telah diajarkan Henry Ford di Detroit anak Edsel University School). Pada tahun 1909 orang-orang ini bekerja sama dengan Ford sendiri pada pengembangan terus aliran bahan melalui Ford Piquette Avenue pabrik di Detroit. Itu sini bahwa eksperimen pertama dibuat dengan lagu perakitan bergerak, dimulai dengan magnetos dan kemudian memperluas ke bagian lain dari Model T. Pada tahun 1910 Ford Motor Company yang baru pindah ke pabrik Highland Park dirancang oleh arsitek industri terkemuka Albert Kahn . Pada tahun 1913 skala penuh perakitan produksi Model T mulai di Highland Park dengan hasil yang mencengangkan:

Output [melompat] dari 8000 pada tahun 1907 dengan seperempat juta pada tahun 1914, keuntungan dari US \$ 1 juta yang Model N yang diperoleh untuk US \$ 27 juta untuk tahun pertama Model diproduksi massal T, dan biaya unit sehingga dipotong itu, tahun 1916, Ford tur mobil bisa dijual kurang dari US \$ 400. Prestasi ini merupakan salah satu langkah maju besar dalam sejarah teknologi, dan telah sepenuhnya diakui seperti ke titik di mana teknik dan organisasi produksi massal menjadi dikenal di Jerman sebagai Fordismus dan Aldous Huxley bisa cast Ford dalam peran dewa dalam Brave New World.

(Rac, 1959, p.p.107-108)

Tak satu pun dari unsur-unsur Ford dibawa bersama untuk membangun sistem produksi massal di pabrik Highland Park yang asli. Ketiga unsur inti 'akurasi (yang meliputi standarisasi dan berubah-ubah antar-bagian); kontinuitas (garis manufaktur bergerak atau jalur perakitan, yang garis komponen bergerak diarahkan), dan kecepatan (yang berarti korelasi dengan hati-hati berjenjang pembuatan , penanganan material dan perakitan) '(Nevins, 1954, p.467). Adam Smith telah mengidentifikasi pembagian kerja dan spesialisasi meningkat sebagai faktor sentral dalam pengembangan industrialisasi

pada abad ke-18. Dia juga meneliti sifat dari sistem pabrik yang muncul dan pekerjaan ini telah dikembangkan lebih lanjut oleh Charles Babbage dan Andrew Ure pada awal abad ke 19. Eli Whitney telah mengembangkan standarisasi dan pertukaran komponen, bersama dengan substitusi tenaga kerja terampil oleh mesin, yang ditandai sistem Amerika pembuatan. Oliver Evans, yang telah mengilhami beberapa karya Whitney, telah membangun sebuah pabrik gandum sepenuhnya mekanis pada Red Clay Creek, Pennsylvania antara, 1784 dan 1785. Berikut gandum diangkat ke atas pabrik dan pergi melalui seluruh proses produksi tanpa campur tangan manusia sampai muncul di bagian bawah sebagai tepung. Selanjutnya, pada pertengahan abad ke-19, pengepakan daging di Cincinnati telah merancang jalur perakitan untuk menyembelih/ menyembelih dan kemasan dari babi, yang kemudian berevolusi untuk mencakup penggunaan sistem conveyor canggih. Sehubungan dengan waktu yang akurat, subjek telah ditangani oleh Babbage, walaupun itu benar-benar FW Taylor yang membuat kontribusi yang paling signifikan untuk subjek, dimulai dengan karyanya di Midvale Steel di tahun 1880-an. Taylor lectured untuk insinyur di Detroit pada tahun 1909 dan 1910, pada kesempatan kedua 'menangani lebih dari 600 pengawas, mandor dan lain-lain diambil dari industri di seluruh kota' (Nevins, 1954, p.468). Kebetulan, Taylor dipublikasikan Prinsip-Prinsip Manajemen Ilmiah pada tahun 1911, tahun Model T masuk ke produksi di Trafford Park, Manchester di Inggris dan produksi penuh dimulai di Highland Park. Pada dekade pertama abad ke-20, ada tubuh yang cukup pengetahuan teoritis dan praktis dari tiga elemen inti (yaitu 'akurasi, kontinuitas dan kecepatan') untuk membuat sistem produksi massal pada pola didirikan di Highland Park teknis layak diberikan akan, produk dan modal. Henry Ford dan rekan-rekannya tentu memiliki kehendak dan Model T adalah produk yang dihasilkan modal yang diperlukan.

Produksi massal sistem yang berkembang di Highland Park dikembangkan secara sedikit demi sedikit, dimulai pada tahun 1912 dengan pemasangan ban berjalan sederhana dan slide gravitasi untuk bahan diangkut ke toko mesin. Segera overhead dioperasikan secara elektrik monorel juga dipasang di toko mesin. Sementara itu, di pengecoran, pembawa rantai tak berujung-didirikan yang lulus cetakan bawah spouts yang mengisi mereka dengan logam cair. Ban berjalan terus menerus dipasang untuk mengangkut berbagai komponen untuk garis perakitan dan itu dalam perakitan bahwa lompatan terbesar dalam teknik produksi massal terjadi. Para insinyur bekerja studi Ford, menggunakan pendekatan yang dipelopori oleh Taylor dan Gilbreth, waktunya jalur perakitan Model T:

Mereka menemukan bahwa pada bulan Agustus [1913] butuh 250 perakitan dan 80 bagian pengangkut, bekerja 9 jam sehari selama 26 hari, untuk menyelesaikan rakitan sasis 6182. Sasis masing biaya 12,5 jam orang kerja. Itu rata-rata rendah untuk pabrik-pabrik motor. Manajemen ... memasang motor dengan penggulung dan tali berat dan siap untuk menjaga garis chassis bergerak terus menerus sepanjang lantai. Enam perakitan terus berpacu dengan sasis setiap saat bergerak. Dari tumpukan bagian dibesarkan di trek ke telepon, mereka memilih apa pun yang diperlukan. Pada titik di mana motor itu akan dipasang, sebuah rantai jatuh-berat dengan kait sudah siap, itu berayun motor langsung di atas frame, dan assembler menurunkannya ke posisi ... Rata-rata jumlah jam orang yang dibutuhkan untuk merakit chassis jatuh sampai 5 jam dan 50 menit!

(Nevins, 1954, p.473)

Jadi lagu (sebagian orang akan mengatakan terkenal) yang terkenal perakitan bergerak telah dibuat. Pada akhir 1913 jumlah jam orang yang dibutuhkan untuk merakit chassis telah berkurang menjadi 2 jam dan 38 menit dan pada tahun 1914 awal itu jatuh sampai 1 jam dan 33 menit. Sementara jumlah lini perakitan di pabrik Highland Park telah meningkat dari satu sampai empat.

Keberhasilan fenomenal Model T memberikan Ford Motor Company arus masuk kas besar dan keunggulan teknologi dan komersial atas para pesaingnya bahwa, untuk sementara setidaknya, tampaknya tak tergoyahkan. Selain pengurangan progresif dalam harga Model T, perusahaan itu mengumumkan bahwa jika 300 000 yang dijual antara 1 Agustus 1914 dan 1 Agustus 1915 itu akan memberikan pembeli masing-masing bagian dari keuntungan. Dalam acara penjualan untuk periode yang lebih dari 308 000 dan setiap pembeli seharusnya menerima rabat US \$ 50 (Rae, 1959, p.KM). Pada tahun 1923 perusahaan mengadakan h: ILI pasar mobil Amerika dengan penjualan 1 700 000 kendaraan dibandingkan dengan General Motors (GM) dengan 800 000 dan Chevrolet dengan 465 000. Dengan 1927, namun, Ford telah dirombak oleh kedua perusahaan, membual kerugian besar dan produk yang tidak lagi memenuhi aspirasi konsumen semakin cerdas. Pada tanggal 26 Mei 1927 terakhir dari sekitar 15 juta Model T berguling dari jalur perakitan dan mobil penjualan terbesar dalam sejarah selesai. Tidak sampai 1928 itu perusahaan kembali ke pasar dengan Model A, yang bertugas untuk mengembalikan sebagian kekayaannya. Namun, Perusahaan tidak lagi Motor Ford memimpin lapangan dalam desain mobil dan produksi, peran yang telah dirampas oleh GM di bawah bimbingan inovatif presiden dan chief executive, Alfred Sloan (lihat Bab 13). Pada

bagian penurunan relatif dalam kekayaan perusahaan disebabkan oleh keputusan untuk bertahan dengan Model T saat itu menjadi jelas kuno dibandingkan dengan kompetisi. Lebih penting lagi, Namun, penurunan itu berasal dari kekurangan Henry Ford sendiri. Sebagai Rac berkomentar:

... atas hilangnya kepemimpinan perusahaannya, tanggung jawab terletak tepat dan niscaya di pundak T Henry Ford. Dia menolak untuk mengakui bahwa *bahagia-go-lucky* teknik manajerial yang telah mungkin dalam hari-hari awal Ford Motor Company tidak cocok untuk raksasa industri, sehingga, sementara General Motors memperoleh mekanisme, terintegrasi administrasi lancar bekerja, organisasi Ford tergantung pada keinginan dari satu individu penuaan.

(Rac, 1959, p.160)

Para kelambanan organisasi yang menimpa Ford Motor Company selama tahun 1920 bertahan sepanjang tahun 1930-an dan hanya ditahan selama Perang Dunia Kedua, pada saat Ford merupakan pertapa yang sakit di 80-an nya. Henry Ford meninggal dunia pada tahun 1947.

Hari US \$ 5

Pertumbuhan yang cepat dari Ford Motor Company dan ekspansi diperlukan dalam angkatan kerja berarti bahwa para pekerja tidak bisa lagi termotivasi oleh karisma pribadi dari T Henry Ford sendiri. Sebaliknya mereka ditempatkan di bawah supervisor yang memiliki kewenangan untuk memecat orang yang mereka dianggap tidak efisien. Sistem tersebut, meskipun yang umum, tidak mungkin untuk menghasilkan baik loyalitas perusahaan atau moral yang tinggi. Perluasan umum kegiatan industri di Detroit menciptakan pasar tenaga kerja yang ketat dan, meskipun serikat buruh lemah dan langsung dicegah dari pengorganisasian di pabrik Ford, iklim kerusuhan laten ada di antara pekerja di sana. Salah satu fitur ini adalah tingkat tinggi perputaran tenaga kerja dan persaingan konstan antara pengusaha untuk pekerja berkualitas baik. Pada tahun 1912 pengusaha berusaha untuk memperbaiki situasi dengan menyetujui untuk menghindari iklan kompetitif untuk tenaga kerja dan meningkatkan pelatihan industri sehingga untuk menjamin pasokan siap pekerja yang sesuai. Meski begitu kondisi kehidupan yang buruk di kota membuatnya sulit untuk mempertahankan tenaga kerja handal dan disiplin. Secara singkat, 'Detroit adalah sebuah kota perbatasan' (Nevins, 1954, p.518). Dampak dari kondisi hidup yang

buruk pada efisiensi tenaga kerja menarik perhatian John R. Lee yang bertanggung jawab atas sumber daya manusia di Ford Motor Company. Dia sangat tertarik dengan kasus:

... operator berpengalaman palu [yang] tiba-tiba menunjukkan ketidakmampuan total untuk memenuhi standar produksi moderat. Nya keschatan adalah suara, ia tidak punya keluhan terhadap perusahaan. Tetapi penyelidikan menunjukkan bahwa istrinya sakit dan bahwa sebagai akibatnya anak-anaknya diabaikan, dan utang-utangnya pemasangan. Begitu perusahaan dihapus yang khawatir, produksinya naik menjadi normal. Lee ... tiba-tiba memahami hubungan intim antara efisiensi karyawan dan kehidupan di rumah, rekreasi dan rasa aman atau rasa tidak aman.

(Nevins, 1954, p.526)

Jelas, dalam menghadapi masalah baru, dan dalam terang wawasan segar, pendekatan alternatif untuk hubungan kerja daripada yang diadopsi oleh pengawas otokratik yang diperlukan dan Lee mulai meyakinkan Henry Ford dari perlunya reformasi.

Keberhasilan luar biasa dari Model T memberi banyak ruang gerak perusahaan keuangan untuk memperbaiki nasib para pekerjanya. Ford sendiri telah menjadi sangat kaya sebagai hasil dari keberhasilan mobil dan imbalan keuangan yang cukup besar telah menyebar ke, perusahaan pemegang saham eksekutif dan pelanggan. Oleh 1913 perusahaan memiliki lebih dari US \$ 28 juta di bank dan Ford dan manajemen puncaknya berada di mood untuk bermurah hati kepada pekerja mereka. Pada Januari 1914 perusahaan mengumumkan bahwa bekerja hari akan dikurangi menjadi delapan jam dan pola kerja berubah dari tiga shift menjadi dua. Hal ini juga mengumumkan bahwa tingkat upah akan, tunduk pada kriteria tertentu, menjadi dua kali lipat dari US \$ 2,50 menjadi US \$ 5,00 sehari selama sebagian besar pekerja perusahaan. Dampak dari pengumuman ini adalah besar, cepat mengangkat Henry Ford di luar status industrialis sukses dengan yang guru sosial. Dalam kata-kata Nevins:

Tanggapan publik sangat yg diterima dgn baik ... Tidak beberapa komentator dianggap koneksi yang mendasari yang menghubungkan produksi yang tinggi, upah tinggi dan konsumsi tinggi, menunjukkan bahwa era ekonomi baru mungkin menemukan dalam pengumuman tanggal lahir Ford nyaman. Sudah, berdasarkan Model T, peningkatan tajam Nya dari overall untuk jutaan, dan ekspansif demokratis dan folksiness ... Ford telah menjadi semacam pahlawan populer ... Bahwa bakatnya dalam mekanika dan organisasi pabrik sebesar hampir tidak kurang dari gsnus dipahami dengan baik, dan menyentuh sekarang

ditambahkan yang memberinya kelurusan meragukan seorang ekonom, dermawan besar dan ilmuwan sosial.

(Nevins, 1954, p.p.534-535)

Tidak mengherankan dua kali lipat dari tingkat harian membayar sangat populer dengan Ford pekerja, kenaikan pendapatan mereka dan standar hidup menandai mereka sebagai elit industri. Namun, masalah juga terjadi. Perubahan dari dua shift sampai tiga peningkatan kebutuhan tenaga kerja Ford dengan 5000 pekerja. Selanjutnya, pengumuman hari US \$ 5 datang pada saat depresi ekonomi mulai untuk memeras keuntungan produsen saingan dan menghasilkan pengangguran. Pada pagi hari setelah pengumuman hari US \$ 5 kerumunan mulai berkumpul di kantor kerja Taman Highland dan kekuatan besar polisi diperlukan untuk mengontrol apa yang segera menjadi massa gelisah. Terlepas dari ereksi tanda mengumumkan bahwa mempekerjakan tenaga kerja telah ditanggguhkan, ribuan pekerja berharap terus mengepung pabrik. Banyak dari mereka yang mencari kerja berasal dari luar Detroit dan telah menghabiskan uang terakhir mereka sampai ke kota. Miskin, dan penderitaan dalam cuaca musim dingin begini, pengangguran menjadi semakin membenci Henry Ford dan para pekerjanya. Oleh 7.30 pada pagi hari Senin 10 Januari 1914 lebih dari 10 000 orang sudah berkumpul di luar pabrik Highland Park:

Ketika karyawan mengenakan lencana Ford mulai untuk mendorong melalui, melihat dari pemegang hak istimewa kunci untuk kelangatan, makanan dan keamanan terlalu banyak untuk shivering, unfortunates. Bentuk emosi. Sorak terpencil dan berteriak berubah menjadi gemuruh massa. Kerumunan melonjak terhadap gerbang, ratusan berjuang melewati para penjaga tak berdaya ke pabrik. Polisi lebih, tiba di jalankan, tidak mampu memulihkan ketertiban. Massa menempelkannya ke dinding, mencegah pekerja dari masuk, dan mengancam akan mendobrak pintu. Ketika selang itu ditarik keluar dan melambatkan tangan mengancam ... kerumunan hanya berteriak mengolok-olok. Kemudian seseorang menyalak perintah, dan air dituangkan kekuatan penuh ke dalam jajaran depan. Dengan termometer di sembilan di atas nol, ini mengakhiri demonstrasi-. Semua orang pecah untuk menutupi. Sebagai massa dibubarkan, banyak melemparkan batu melalui jendela beraneka ragam tanaman, sementara yang lain, mendidih makan siang berdiri di lingkungan itu, meninggalkan mereka rusak dan kosong.

(Nevins, 1954, p.544)

Hasil langsung dari pertikaian ini adalah bahwa perusahaan tidak lagi mempekerjakan pekerja yang tidak tinggal di Detroit untuk setidaknya enam bulan.

Pelaksanaan hari US \$ 5 yang diberikan Ford Motor Company terbuka untuk kritik bahwa pekerja mereka hanya akan membuang uang ekstra jauh daripada menggunakannya untuk tujuan yang konstruktif. Untuk memenuhi kritik ini, dan mungkin untuk memperpanjang kontrol atas pekerja mereka, perusahaan mendirikan Departemen Sosiologi di bawah kepemimpinan John R. Lee. Dimulai dengan staf 30 segera diperluas ke nomor 150. Peran utamanya adalah untuk melakukan investigasi, konseling dan instruksi karyawan Ford dengan maksud untuk membawa tentang 'perbaikan' mereka. Pusat untuk proses itu adalah penanaman kebiasaan kehati-hatian dan ekonomi, bersama-sama dengan penguasaan diperlukan bahasa Inggris, perusahaan yang ditafsirkan sebagai sebesar Amerikanisasi. Setidaknya sebagian pekerjaan dari Departemen Sosiologi itu dianggap perlu oleh kondisi hidup miskin di Detroit dan latar belakang penghuninya. Penduduk kota meningkat pesat selama tahun-tahun awal abad ke-20 dalam menanggapi memperluas industrialization. Janji biasa, bekerja dengan baik dibayar membuat fokus imigrasi dari seluruh Eropa selama serta Amerika Serikat sendiri. Antara 1910 dan 1920 penduduk dua kali lipat dari hanya di bawah setengah juta untuk hampir, satu juta banyak pendatang baru menetap di mereka sendiri etnis dan linguistik 'koloni'. Sebagian besar bula huruf dan putus asa buruk ditempatkan, para imigran dengan mudah dieksploitasi oleh tuan tanah yang tidak bermoral dan pemilik dari saloons banyak kota dan tempat perjudian. Ini adalah tugas Departemen Sosiologi untuk menembus komunitas imigran, mengunjungi rumah-rumah pekerja perusahaan, laporan pada kesejahteraan mereka dan, jika perlu, membuat saran untuk perbaikan.

Setiap penyidik dilengkapi dengan sebuah mobil, sopir dan seorang penerjemah dan dialokasikan sebagian kota untuk survei. Para peneliti mewawancarai setiap pekerja pada isu-isu seperti status perkawinan, jumlah dan usia tanggungan, kebangsaan, agama dan keadaan ekonomi. Semua informasi ini, bersama-sama dengan pengamatan penyidik pada kebiasaan pribadi pekerja, kondisi rumah dan lingkungan dicatat dan ditempatkan pada file. Berdasarkan laporan para peneliti setiap karyawan Ford diklasifikasikan sebagai memenuhi syarat untuk pembayaran harian US \$ 5 atau tidak. Minum berlebihan; perjudian; pola makan tidak sehat dan kebersihan pribadi yang buruk; akomodasi kotor dan piatu; privasi keluarga yang tidak memadai melalui mengambil di penghuni pondokan terlalu banyak, dan terlalu besar pengeluaran pada kerabat asing bisa semua mengakibatkan diskualifikasi. Pekerja yang menderita diskualifikasi ditempatkan dalam masa percobaan dan dihukum secara finansial

sampai mereka membuat perbaikan yang diperlukan secara langsung atau keadaan. Kegagalan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam waktu enam bulan menyebabkan pemecatannya. Setelah mengatakan ini, sebagian besar para pekerja berhasil memenuhi persyaratan Departemen Sosiologi dan bahkan ketika mereka gagal sering diberi kesempatan kedua.

Tinjauan kritis

Henry Ford adalah pelopor besar produksi massa modern. Sukses luar biasa dalam menggabungkan akurasi, kontinuitas dan kecepatan memberikan efisiensi yang diperlukan untuk memungkinkan dia untuk mengurangi harga produknya sambil meningkatkan keuntungan. Produksi massal membutuhkan konsumsi massal dan produk yang diinginkan ke pasar massal. Dalam Model T, Ford menciptakan sebuah kendaraan yang tepat memenuhi persyaratan dari pasar yang berlaku dan untuk sementara perusahaannya menikmati kesuksesan fenomenal. Ford memimpin pengenalan beberapa kebijakan perburuhan yang paling canggih yang pernah implementpd dalam skala besar industri Amerika, dan Nevins membandingkannya baik dengan upaya Robert Owen untuk memperbaiki kehidupan para pekerja di New Lanark abad sebelumnya. Untuk mata kontemporer kegiatan Departemen Sosiologi muncul mengganggu dan paternalistik. Namun demikian, bahkan Meyer, seorang kritikus keras Henry Ford dan usahanya untuk mempertahankan kontrol sosial pada tanamannya, mengakui bahwa, "Ford Motor Company ... berdiri pada transisi dari bentuk-bentuk tradisional dan kasar manajemen tenaga kerja ke yang canggih modern. Ini gabungan tradisi ilmiah, pekerjaan kesejahteraan manajemen dan manajemen personil ... yang presaged pendekatan ilmu sosial percobaan Hawthorne pada tahun 1920 "(Meyer, 1981, h.5).

Meskipun Ford Motor Company hanya memegang memimpin atas pesaingnya untuk sedikit lebih dari satu dekade, teknik manufaktur yang didirikan oleh Ford tetap berpengaruh, tidak hanya di industri motor tetapi di banyak industri lainnya juga. Namun, gaya Henry Ford kepemimpinan terbukti tidak setara dengan persaingan dan 'satu orang bahaya dieja kontrol untuk Ford Motor Company "(Nevins, 1954, p.586). Sedangkan sentuhan pribadi Ford telah penting dalam tahun-tahun awal itu benar-benar tidak memadai untuk pengelolaan sebuah perusahaan internasional yang luas dan oposisi untuk delegasi kewenangan untuk menyewa manajer akhirnya

membawa perusahaan ke jurang yang sangat kepunahan. Seperti Drucker (lihat Bab 15) mengatakan, 'tidak ada cerita yang lebih dramatis dari penurunan Ford dari kesuksesan yang tak tertandingi untuk dekat-runluh dalam 15 tahun yang singkat ... Mendasar untuk pemerintahan yang buruk Henry Ford adalah upaya sistematis, sengaja dan sadar untuk menjalankan bisnis miliar dolar tanpa manajer' (Drucker, 1954/1979, hal.97). Dalam reformasi kegiatan dilaksanakan oleh cucu Henry Ford. Henry Ford II (langsung terinspirasi oleh sistem di tempat di GM saingan utama) disimpan perusahaan dan kembali ke profitabilitas. Henry Ford, meskipun kesalahan-kesalahannya dan kritikus banyak, menjadi sosok yang maknanya melampaui kegiatan langsung sebagai insinyur dan industrialis. Dalam kata-kata Peter Drucker, Ford menjadi 'simbol peradaban massal baru kami produksi industri' (Drucker, 1993, hal 33).

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa keuntungan dan kerugian dari jalur perakitan bergerak?
2. Apa saja tiga unsur inti dari produksi massal?
3. Sampai sejauh mana penurunan kekayaan dari Ford Motor Company selama tahun 1920-an dan 1930-an hasil dari manajemen yang buruk?
4. Dalam hal apa pengenalan hari US \$ 5 menunjukkan bahwa para pekerja terutama termotivasi oleh uang?

Daftar Pustaka

- Drucker, H. (1954/1979) *The Practice of Management*, Mercury Books, London, Chapter 10.
- Drucker, H. (1993) *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, Transaction Publishers, New Brunswick, Chapter 3.
- Ford, H. (1923) *My Life and Work*, Heinemann, London.
- Meyer, S. (1981) *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company 1908-1921*, State University of New York Press, Albany.
- Nevins, A. (1954) *Ford: The Times, the Man, the Company*, Charles Scribner's, New York.
- Rae, J. (1959) *American Automobile Manufacturers: The First Forty Years*, Chilton, Philadelphia, Chapters 7 and 10.

Lyndall F. Urwick dan rasionalisasi

Lyndall Fownes Urwick lahir di Malvern, Inggris pada 1891 dan dididik di Sekolah Repton dan New College, Oxford. Setelah lulus dengan gelar dalam sejarah pada tahun 1913 ia bergabung dengan perusahaan keluarga glovemakers mana ia mulai pelatihan manajemen nya. Pada pecahnya Perang Dunia Pertama pada tahun 1914 dia diskors pelatihan dan bergabung dengan tentara Inggris. Awalnya ditugaskan sebagai letnan kedua ia dipromosikan menjadi kapten pada 1916 dan besar di 1917. Urwick menjabat selama perang, memenangkan Palang Militer dan menerima Order dari Kerajaan Inggris. Menurut Clutterbuck dan Crainer:

... dua pengalaman perang terbukti penting dalam pengembangan teori [Urwick itu]. Dia membaca Manajemen Ilmiah Frederick Taylor sementara di parit di Belgia. Akibatnya, ia mulai komitmen seumur hidup untuk prinsip-prinsip manajemen ilmiah, meskipun ia percaya bahwa prinsip Taylor yang cocok untuk situasi hubungan Inggris industri. Organisasi militer juga disediakan Urwick dengan inspirasi. Sebagai perwira staf administrasi, Urwick menyadari gagasan staf militer dan garis, yang kemudian untuk beradaptasi dengan organisasi bisnis.

(Clutterbuck & Crainer, 1990, hal.46)

Pada akhir perang Urwick kembali sebentar untuk perusahaan keluarga sebelum bergabung dengan perusahaan permen Rowntree di York. Dia bekerja dengan Seebohm penyidik dan dermawan sosial Rowntree, advokat terkemuka pemikiran manajemen canggih, yang dikombinasikan memperbaiki kondisi kerja bagi karyawan dengan penerapan teknik produksi terbaru: singkatnya, sebuah contoh awal dari "kapitalisme kesejahteraan" (lihat Bab 11). Dari 1916-1918 Rowntree telah direktur Departemen Industri Kesejahteraan di Departemen Mesiu, yang telah merintis penerapan manajemen ilmiah dalam industri amunisi Inggris selama perang. Pada tahun 1923 ia menggantikan ayahnya sebagai ketua Rowntree dan mengatur tentang reorganisasi perusahaan York Pekerjaan menggunakan teknik manajemen ilmiah untuk meningkatkan produktivitas (Urwick, 1956, hal.86). Meskipun Urwick bekerja dengan baik dengan Rowntree, pada 1928 ia sampai pada kesimpulan bahwa peluangnya dari direktur di York kecil, dan meninggalkan perusahaan (Briggs, 1961, p.227).

Urwick bergabung dengan International Management Institute (IMI) di Jenewa, menjadi direktur pada tahun 1929 dan tinggal di

sana selama lima tahun ke depan. IMI didirikan pada tahun 1927 oleh pengecer Amerika dan dermawan Edward Albert Filene, dan sebagian didanai oleh Organisasi Perburuhan Internasional. Peran lembaga adalah untuk bertindak sebagai sebuah rumah kliring internasional untuk pertukaran informasi tentang teknik-teknik manajemen yang canggih. Sebagai direktur, Urwick bepergian, menjadi akrab dengan seperti pemikir manajemen terkemuka sebagai Elton Mayo dan Mary Parker Follet. Itu selama bertahun-tahun sebagai direktur IMI yang diterbitkan Urwick *Arti Rasionalisasi*, yang *published* reputasinya sebagai advokat Inggris terkemuka dan eksponen dari manajemen ilmiah. Ketika krisis dolar 1933-34 substansial kehilangan IMI dana, memaksa penutupan, Urwick kembali ke Inggris dan mengambil langkah radikal (untuk waktu) menjadi seorang konsultan manajemen. Sebagai Clutterbuck dan Crainer (1990, h.47) ia berkomentar, 'didirikan ... Urwick, Orr dan Mitra, mengapung di kurang dari £ 1000. Pada 1939 itu lebih dari 30 konsultan. Orr, seorang insinyur Skotlandia tetap sampai 1945; Urwick adalah mengelola mitra 1945-1951 dan ketua sampai 1961. Berpikir kenabiannya di balik penciptaan salah satu perusahaan paling terkemuka di dunia manajemen konsultasi '.

Selama Perang Dunia Kedua Urwick adalah konsultan ke Kas Inggris 1940-1942, kemudian bergabung Minyak Warfare Departemen di mana ia memegang komisi sebagai Letnan Kolonel. Dalam pasca-perang tahun-tahun awal ia mengetuai Komite Urwick, yang ditunjuk oleh Menteri Pendidikan untuk menyelidiki fasilitas pendidikan Inggris yang diperlukan untuk menjamin pelatihan yang memadai bagi pengelolanya. Apa Laporan Komite tentang Pendidikan untuk Manajemen memberikan penyelidikan rinci pertama ke pelatihan manajemen Inggris dan menyimpulkan bahwa negara itu serius kekurangan manajer yang kompeten. Selama 1940-an dan 1950-an Urwick memperoleh reputasi internasional sebagai otoritas pada subyek pengembangan manajemen. Selain pekerjaan konsultasi dan berceramah tentang isu-isu manajemen, Urwick dipublikasikan secara luas pada topik manajemen sepanjang karirnya. Pada tahun 1941 ia bersama-mengedit kertas dikumpulkan Mary Parker Follet, dan pada tahun 1949, menulis pengantar untuk terjemahan Constance Storr dari Manajemen Fayol Umum dan Industri (lihat Bab 5). Ia juga co-author dari tiga volume-Pembuatan Manajemen Ilmiah yang memberikan penafsiran seluas mungkin untuk gerakan, menelusuri sejarah kembali ke abad ke-18 dan memilih untuk mengabaikan banyak kontradiksi antara pandangan dari berbagai pemikir tertutup. Sepanjang karyanya Urwick mempertahankan nada advokasi

antusias untuk manajemen ilmiah, menggambarkan sebagai kondusif untuk efisiensi dan kemakmuran, terlepas dari apakah perusahaan itu umum atau milik pribadi.

Urwick kontribusi untuk perkembangan pemikiran manajemen dan pendidikan mendapat pengakuan internasional selama tahun 1950-an. Pada tahun 1958 ia menjadi pembalap Inggris pertama yang terpilih Fellow dari International Academy of Management dan tahun depan dianugerahi Medali Memorial Gantt. Sebagai Brech berkomentar, 'dia saat itu menikmati reputasi nasional di Amerika Serikat sebanding dengan yang sudah dicapai di rumah' (Brech di Warner, 2001, p.705). Urwick pensiun pada tahun 1965 dan pergi untuk tinggal di Australia di mana ia menghabiskan tahun-tahun terakhir hidupnya. Manajemen ilmiah menjadi intelektual ketinggalan zaman selama 1960-an dan 1970-an dan publikasi Urwick akhirnya keluar dari cetak dan sebagian besar keluar dari pikiran. Although Urwick terus menulis pada topik manajemen (berkembang dalam suatu teori 197 dari perilaku manusia yang ia sebut 'Teori Z' - lihat Bab 20) kontribusinya mungkin yang terbaik dilihat sebagai bagian dari penyebaran di seluruh dunia Manajemen ilmiah yang terjadi antara dua perang dunia. Urwick meninggal pada 1983 pada usia lanjut 92. Sebagai salah satu pengarang berita kematian komentar, kontribusi Urwick 'to teori praktek manajemen yang berpengaruh dalam hari-hari mereka di banyak negara, terutama di Amerika Serikat. Ironisnya, meskipun nabi teknik manajemen modern dia, selama bertahun-tahun, tidak umum diakui di negara sendiri ".

Urwick dan gerakan rasionalisasi

Pada akhir Perang Dunia Pertama pemerintah Inggris itu dibenarkan ragu tentang ekonomi. Pergeseran dari kondisi abnormal perang untuk situasi perdamaian, berlari ke industri amunisi, demobilisasi angkatan bersenjata dan kemungkinan pertumbuhan di tingkat pengangguran di antara isu-isu yang, setidaknya, berpose cukup transisi masalah. Awalnya ketakutan terburuk dari dislokasi ekonomi, pengangguran massa dan wagecutting tidak dibenarkan oleh peristiwa. Terjadi ledakan ekonomi selama 1919 yang dihasilkan lapangan kerja yang cukup untuk menyerap sebagian dari mereka meninggalkan pasukan. Selanjutnya, pengenalan oleh pemerintah berbagai langkah dihitung untuk melindungi kelompok yang paling rentan pekerja, menghindari setiap kecenderungan terhadap pemotongan upah dan munculnya kembali industri berkeringat. Namun, karena ledakan ekonomi beralih ke resesi pada tahun 1920 perang-diperluas industri, termasuk rekayasa, galangan kapal dan

besi dan baja semua mengalami kontraksi cepat, seperti yang dilakukan tekstil katun dan pertambangan batubara (baik yang terkena oleh runtuhnya perdagangan ekspor). Terhadap latar belakang kerusakan industri luas, buruh yang terorganisir terpaksa meninggalkan kebijakan jangka panjang seperti kontrol buruh industri (lihat Bab 7) dan berkonsentrasi pada isu jangka pendek seperti resistensi terhadap pemotongan upah. Setelah pemulihan singkat pada tahun 1924 ekonomi Inggris tinggal di lesu untuk sisa tahun 1920 dengan inti keras satu juta pengangguran. Pengangguran, stagnasi ekonomi dan rasa malaise nasional merangsang evaluasi ulang radikal dari teori ekonomi dan politik di Inggris dan memberikan konteks di mana gerakan rasionalisasi muncul. Seperti Hannah menjelaskan:

... tingkat pengangguran naik di atas 10 persen, tidak pernah jatuh di bawah angka itu lagi sebelum Perang Dunia Kedua. Depresi ekonomi ... fakta sentral dari pengalaman antar-perang: kepada buruh itu berarti sedekah, untuk majikan itu berarti kelebihan kapasitas, baik untuk memancing sebuah evaluasi ulang keyakinan politik, sosial dan ekonomi dan institusi ekonomi mereka yang berkelanjutan ... Gerakan rasionalisasi - yang memperoleh perhatian dari bankir, politisi dan serikat perdagangan antara perang - merupakan aspek penting dari membangun-up ketidakpuasan dengan mekanisme pasar dan dari ketergantungan lebih besar pada perusahaan-perusahaan besar untuk organisasi ekonomi.

(Hannah, 1976, p.p.31-32)

Meskipun rasionalisasi istilah kekurangan makna tunggal, namun ada kesepakatan umum bahwa itu disebut apa politisi Robert Boothby digambarkan sebagai 'kontrol sadar produksi dan pengembangan industri' (Urwick, 1929, p.155). Perencanaan, pada tingkat mikro dan makro, adalah (agak seperti manajemen ilmiah) untuk menggantikan 'rule of thumb' metode dan liku-liku pasar, sehingga memfasilitasi pendekatan lebih dekat antara penawaran dan permintaan dan pengurangan limbah. Sebagai Anak diamati, 'rasionalisasi dipandang sebagai perpanjangan cukup alami dari prinsip regulasi manajerial hati-hati di luar ruang lingkup terbatas dari perusahaan individu untuk industri dan distribusi secara keseluruhan' (Anak, 1969, hal.86). Pada tahun 1927 Liga Bangsa-Bangsa menyelenggarakan Konferensi Ekonomi Dunia pengusaha, organisasi pekerja dan ekonom di Jenewa. Sebuah Komite Industri didirikan, memproduksi serangkaian resolusi bawah Rasionalisasi judul, yang akhirnya diadopsi oleh Konferensi secara keseluruhan. Resolusi didefinisikan sebagai rasionalisasi:

... metode teknik dan organisasi yang dirancang untuk mengamankan limbah minimal baik usaha atau materi. Mereka termasuk organisasi ilmiah tenaga kerja, standarisasi kedua bahan dan produk,

penyederhanaan proses, dan perbaikan dalam sistem transportasi dan pemasaran [dan mereka merekomendasikan] bahwa pemerintah, lembaga publik, dan masyarakat umum harus mempengaruhi produsen untuk mengarahkan upaya mereka sepanjang saluran dijelaskan ... dan menyebar di setiap kuartal pemahaman yang jelas tentang keuntungan dan kewajiban yang terlibat dengan rasionalisasi dan manajemen ilmiah, dan kemungkinan aplikasi bertahap mereka.

(Urwick, 1929, p.p.154 dan v)

Setelah Konferensi Dunia Ekonomi pertemuan pihak yang berkepentingan diadakan untuk memeriksa relevansi rasionalisasi dengan situasi industri di Inggris. Sebagai hasil dari pertemuan ini sebuah komite industrialis, insinyur dan akademisi didirikan dengan maksud untuk mengumpulkan bukti dan menghasilkan sebuah laporan tentang masalah tersebut. Urwick menjadi anggota komite ini dengan berkat perannya sebagai sekretaris kehormatan dari Kelompok Penelitian Manajemen. Dalam acara itu jatuh ke dia untuk menghasilkan account pekerjaan komite yang diterbitkan sebagai *Arti Rasionalisasi* pada tahun 1929.

Inti dari buku Urwick adalah sebuah bab diperpanjang pada manajemen ilmiah dan pengembangan awal di Amerika Serikat dan seterusnya. Urwick dijelaskan manajemen ilmiah sebagai 'aspek rasionalisasi yang adalah kepentingan yang paling langsung untuk majikan individu dalam berurusan dengan masalah-masalah keprihatinan bisnis tunggal' (Urwick, 1929, hal.54). Dia mulai dengan memberikan penjelasan singkat pekerjaan FW Taylor dan ketahanan awal untuk penerapannya di Inggris. Dia kemudian melanjutkan untuk mencatat penerimaan manajemen ilmiah sebagai hasil dari produksi kebutuhan yang dihasilkan oleh Perang Dunia Pertama dan pengakuan resmi yang diberikan untuk bekerja Taylor oleh Departemen Mesiu. Urwick terutama berkaitan dengan manfaat yang dapat diperoleh dengan penggunaan yang tepat dari teknik-teknik studi kerja. Seperti yang ia katakan, "konsepsi-konsepsi yang mendasari manajemen ilmiah dapat bermanfaat digunakan dalam segala arah di mana usaha manusia yang terorganisir panggilan untuk arah dan kontrol. Bahwa mereka harus menyebar ke setiap sudut kegiatan bisnis sesuai langsung dengan kecenderungan intelektual umum waktu, dan inheren sejalan dengan pawai peristiwa" (Urwick / 1929, hal.77). Dia menempatkan lebih menekankan, bagaimanapun, pada keuntungan bagi masyarakat industri secara keseluruhan yang bisa diperoleh dari 'revolusi mental' Taylor yang Urwick ditafsirkan sebagai menghasut tidak hanya penggantian 'aturan' oleh perencanaan tetapi kemenangan ilmu pengetahuan dan nalar lebih dari kebiasaan dan prasangka.

Rasionalisasi dan pengangguran

Ekonomi Inggris sangat menderita dalam setelah Crash Wall Street bulan Oktober 1929. Total ekspor jatuh dari £ 839 juta pada tahun 1929 untuk £ 461 juta pada tahun 1931. Dari tahun 1931 sampai 1935, jumlah pengangguran tetap di atas batas 2 juta dan selama periode terburuk dari resesi (yaitu musim dingin 1932-1933) hampir 3 juta orang kehilangan pekerjaan - seperempat dari penduduk yang bekerja diasuransikan. Meskipun pemulihan ekonomi dimulai setelah 1933 perbaikan itu lambat dan persentase pengangguran masih lebih dari 10 persen pada tahun 1939. Insiden pengangguran tidak merata di seluruh negeri. Sebagai Pimlott diamati, 'daerah mengembangkan industri ... mengalami relatif sedikit [tapi] di mana, lama industri menurun - batu bara, besi dan baja, rekayasa, galangan kapal, tekstil - terkonsentrasi, sebuah situasi yang buruk menjadi tiba-tiba, secara dramatis lebih buruk, dan worklessness dan sedekah menjadi cara hidup' (Pimlott, 1986, hal.10). Begitulah dampak pengangguran jangka panjang pada kesadaran nasional yang mitos ampuh antar-perang tahun sebagai masa kesengsaraan yang sempurna lahir dan telah bertahan. Dalam situasi seperti argumen untuk rasionalisasi, termasuk penggantian peralatan usang dan perpindahan pekerja demi kepentingan efisiensi, menjadi mudah terkait dengan penciptaan tingkat pengangguran yang lebih besar.

Dalam situasi seperti individu Urwick yang terus mendukung rasionalisasi ditempatkan defensif. Namun demikian, dalam keadaan ekonomi agak membaik tahun 1938, dalam sebuah artikel dalam *Management Review* Inggris, dia menantang pandangan bahwa rasionalisasi mungkin penyebab pengangguran jangka panjang, mengklaim bahwa "ada banyak bukti bahwa lebih dari semua dan dalam jangka panjang akan meningkatkan volume pekerjaan" (Urwick, 1938, hal. 29). Dalam pembelaannya rasionalisasi Urwick dikerahkan argumen mirip dengan Taylor FW sendiri telah digunakan sebelum Pansus sekitar 35 tahun sebelumnya. Meskipun minoritas pekerja yang terlantar mungkin dirugikan dalam jangka pendek, peningkatan efisiensi akan merangsang kegiatan ekonomi dan pertumbuhan yang mengarah ke manfaat lebih besar bagi mayoritas. Dalam kasus apapun, Urwick berpendapat, manajer tidak mampu untuk mengecilkan dari prospek perubahan dengan harapan bahwa masalah-masalah hanya akan pergi. Seperti yang ia katakan, dalam hal mirip dengan yang Rosabeth Moss Kanter adalah menggunakan hampir 50 tahun kemudian (lihat Bab 24):

... manajemen harus mengakui tanggung jawabnya, tidak hanya kepada para pemegang saham dan konsumen, tetapi untuk pekerja dan

masyarakat, untuk menjaga perusahaan untuk yang bertanggung jawab pada efektivitas ekonomi maksimum. Apapun keberatan ke sistem, kita hidup dalam dunia yang kompetitif. Dan betapapun menyakitkan dan sulit penyesuaian kembali yang konstan mungkin, itu adalah tugas yang merupakan panggilan kita untuk menghadapi mereka, kapan pun mereka diperlukan untuk meningkatkan posisi relatif usaha kita. Karena kita dapat cukup yakin bahwa jika kita tidak mengadopsi perbaikan, orang lain akan. Dan konsekuensi dari melewatnya posisi busur NNR kompetitif cenderung jauh lebih serius bagi mereka yang bergantung pada keberhasilan ekonomi perusahaan, dari konsekuensi saya yang akan diperoleh dari penyesuaian.

(Urwick, 1938, hal.23)

Urwick tidak menganjurkan pendekatan berperasaan oleh manajemen sehubungan dengan pertanyaan dari pengurangan staf. Sebaliknya ia menyerukan kebijaksanaan terbesar, simpati dan, jika memungkinkan, dukungan seperti pelatihan ulang. Namun demikian ia percaya bahwa manajemen atas harus semua menunjukkan kepemimpinan apapun jangka pendek dan bagaimanapun kesulitan memberatkan tugas. Seperti yang ia katakan, 'kita telah mengasumsikan tanggung jawab manajemen. Dan, setelah diasumsikan tanggung jawab ... kita tidak dapat melakukan kurang dari wajah mereka dengan adil untuk yang terbaik dari kemampuan kita. Salah satu tanggung jawab pertama adalah untuk memimpin orang-orang bergantung pada kita untuk menghadapi jujur dan dalam waktu perubahan dunia yang terus berubah' (Urwick, 1938, p.30).

Tinjauan kritis

Banyak karya Lyndall Urwick sudah termasuk pertimbangan isu seperti kepemimpinan, manajemen pendidikan dan, seperti yang telah terlihat, rasionalisasi. Ide-idenya prefigured pemikiran terkini tentang topik-topik seperti perampingan, de-layering dan dampak persaingan internasional. Namun, mungkin kontribusi paling signifikan untuk teori manajemen adalah bagian penting ia bermain dalam difusi gagasan orang lain, bukan sebagai pemikir orisinal di kanan sendiri. Tidak sedikit, ia berhasil dalam mempublikasikan ide-ide Taylor, Fayol dan Follet kepada khalayak transatlantik.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Bagaimana Anda menjelaskan munculnya perencanaan dalam segala bentuk selama perang antar-tahun?
2. Dengan cara apa itu rasionalisasi terkait dengan manajemen ilmiah?
3. Bagaimana meyakinkan adalah argumentasi Urwick bahwa rasionalisasi akan menciptakan pekerjaan daripada menghancurkan mereka?
4. Mengapa Urwick menganggap bahwa manajer harus, atas segala hal, memberikan kepemimpinan?

Daftar Pustaka

- Brech, E.F.L. (2001) Lyndall Fownes Urwick in Warner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.
- Child, J. (1969) *British Management Thought: A Critical Analysis*, Allan & Unwin, London.
- Gullick, L. and Urwick, L. (Eds.) (1937) *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Urwick, L. (1929) *The Meaning of Rationalization*, Nisbet, London.
- Urwick, L. (1938) Rationalization. *British Management Review*, 3,13-30.
- Urwick, L. (Ed.) (1956) *The Golden Book of Management*, Newman Neame, London.

Eiton Mayo dan Percobaan Hawthorne

George Eiton Mayo lahir pada tahun 1880 di Adelaide, ibukota Australia Selatan, di mana kakek dari pihak ayah adalah seorang dokter bedah terkemuka. Fellow dari Royal College of Surgeons, letnan kolonel di Resimen Adelaide dan pilar dari masyarakat setempat. Ayah Mayo, sementara tidak cukup mencapai keunggulan sosial atau profesional seperti, namun cukup menikmati kesuksesan dalam bisnis real estate untuk menyediakan istri dan beberapa anak dengan gaya hidup, kelas menengah yang nyaman. Awal pendidikan Mayo diberikan di rumah dengan pengasuh dan tidak sampai usia 12 yang ia dikirim ke Sekolah Ratu di Adelaide Utara di mana dia tetap untuk tiga tahun ke depan. Antara 1896 dan 1898 ia belajar di College St Peter, sebuah sekolah swasta untuk pria Kristen, di mana ayahnya juga telah dipelajari dan yang telah didirikan oleh kakeknya.

Orang tua yang ambisius Mayo untuk anak-anak mereka dan mereka sangat didorong Eiton untuk belajar kedokteran. Pada 1899, ia memulai program lima tahun studi sebagai mahasiswa kedokteran di Universitas Adelaide. Pada akhir tahun pertama Mayo berhasil di ujian itu, berbagi tempat teratas, namun pada akhir tahun kedua, ia gagal dan diminta untuk meninggalkan Adelaide, orangtuanya mengirimnya ke Skotlandia di mana ia melanjutkan studi medisnya di Edinburgh universitas. Pada tahun 1901 ia meninggalkan Skotlandia, memasuki sekolah kedokteran kecil di Rumah Sakit St George di London dan mendaftarkan diri untuk mengikuti ujian bersama dari Royal College of Physicians dan Royal College of Surgeons. Dengan antusiasme 1903 Mayo untuk obat sangat minim dan ia hanya melanjutkan studinya karena takut mengecewakan orang tua dan kehilangan muka antara rekan-rekannya di Australia Selatan. Akhirnya kebenciannya kepada subjek menjadi sangat besar sehingga, pada bulan Desember 1903, ia akhirnya meninggalkan obat-obatan dan membujuk ayahnya untuk membayar tunjangan kecil sementara ia mencari karir alternatif. Dalam hal ia bergabung dengan Perusahaan Pertambangan Ashanti, yang ditambang emas di Obuassi, Afrika Barat. Kedua kakek dan ayahnya memulai petualangan muda sebelum menetap di profesi yang mereka pilih dan sampai batas tertentu karena Mayo adalah melanjutkan tradisi keluarga. Sayangnya, untuk kekecewaan pahit, kesehatannya gagal dan ia terpaksa kembali ke Inggris Maret 1904.

Mayo kembali ke Australia Selatan pada tahun 1905 dan bekerja di sebuah perusahaan percetakan di mana orangtuanya telah memperoleh kemitraan baginya. Pada 1907 ia melanjutkan

itu, ini waktu membaca filsafat dan psikologi, dan akhirnya lulus pada tahun 1911. Dia memutuskan untuk mengejar karir akademis dan memperoleh dosen yayasannya di logika, psikologi dan etika di Universitas yang baru didirikan Queensland di Brisbane. Berikut Mayo menikmati kesuksesan besar, menjadi dosen yang bertanggung jawab atas Departemen Filsafat dan menikah dengan salah satu keluarga terkemuka di negara. Pada 1919 ia menerbitkan *Demokrasi dan Kebebasan*, monografi pada masalah politik masyarakat industri, di mana ia mengkritik sistem demokrasi perwakilan kontemporer berdasarkan partai politik. Menyebarkan wawasan dari psikolog Sigmund Freud dan Carl Jung, ia mengklaim bahwa politisi 'merangsang ketakutan emosional sadar ... melampirkannya ke masalah sosial dan industri, dan kemudian memeluk menyembuhkan' (Trahair, 1984, hal.97). Bukan untuk terakhir kali dalam tulisan-tulisannya, ia bersusah payah untuk menekankan unsur-unsur yang mengikat masyarakat bersama daripada mereka yang membaginya. Politik partai, menurutnya, melalui konflik mereka secara artifisial distimulasi, yang pasti memecah belah dan tidak dapat memberikan harmoni sosial atau otonomi individu (Mayo, 1919, p.20). Agar demokrasi dapat konstruktif daripada destruktif ada kebutuhan untuk pendidikan politik dan kepemimpinan tercerahkan sehingga pikiran rasional dan pemahaman mungkin menggantikan irasionalitas dan prasangka. Antagonisme terhadap semua hal yang cenderung konflik politik, bersama-sama dengan keinginan untuk mencapai keharmonisan sosial, menjadi tema konstan dalam pekerjaan Mayo. Misalnya, dalam esainya *Modernisasi Masyarakat yang primitif*, yang diproduksi pada tahun 1947, ia mengamati bahwa "masyarakat adalah sistem koperasi, sebuah masyarakat yang beradab adalah satu di mana kerja sama didasarkan pada pemahaman dan kemauan untuk bekerja sama" (Mayo, 1949, p.115). Pada tahun-tahun antara produksi kedua karya Mayo semakin digambarkan tempat kerja sebagai fokus identitas individual dan kunci untuk kohesi sosial.

Meskipun kesuksesannya profesional dan pribadi di Brisbane, Mayo tidak puas dengan situasinya. Sebagai Gillespie berkomentar:

Mayo menemukan suasana di Brisbane sub-tropis secara fisik dan intelektual mencekik; sepanjang 11 tahun di sana ia terus mencari cara melarikan diri, baik kembali ke Inggris atau ke posisi di Melbourne atau Sydney. Pada akhir tahun 1921, gagal untuk mencari pekerjaan alternatif, dia meninggalkan satu tahun dari universitas (meskipun ia punya niat sedikit kembali ke Brisbane). Ia menghabiskan beberapa bulan di Melbourne dan kemudian berlayar untuk Amerika Serikat, tiba di San Francisco pada bulan Agustus 1922, kini 42 tahun.

(Gillespie, 1991, hal.97)

Mayo tiba di Amerika Serikat dengan beberapa surat pengantar dan hanya £ 50 dalam bentuk tunai. Mengingat situasi keuangan ia terpaksa mengambil pekerjaan di berbagai pekerjaan, mulai dari penelitian universitas untuk bekerja personil untuk Standard Oil. Pembukaannya terbaik datang ketika ia bertemu dengan Vernon Kellog, sekretaris Dewan Riset Nasional (NRC), yang tergugah oleh pandangan Mayo pada hubungan industri dan mengusulkan bahwa dia harus datang ke Washington untuk diskusi lebih lanjut. Setelah di Washington Mayo berada di sakit untuk mengesankan para pemimpin NRC dan juga Yayasan yang baru terbentuk Personalia Penelitian yang dioperasikan di bawah naungan nya. Dia berhasil menghadirkan dirinya sebagai orang terhalang oleh batas-batas buatan disiplin akademis dan mampu beroperasi di luar oleh karena itu untuk kategori konvensional psikologi, psikiatri dan sosiologi. Mayo perjalanan ke New York di mana dia bertemu, dan terkesan, Beardsley Rumi, direktur Rockefeller Memorial Laura Spelman pondasi. Para Rumi baru ini diangkat bersemangat untuk mendukung penelitian dalam ilmu sosial dan dianggap ide Mayo untuk mempromosikan harmoni industri sebagai cocok untuk pendanaan. Dia berhasil mendapatkan pos penelitian sementara untuk Mayo di University of Pennsylvania Departemen Penelitian Industri di Philadelphia di mana ia mulai bekerja pada awal 1923.

Di Philadelphia Mayo mulai mengacu pada gagasan tentang psikologi industri itu? 'psikopatologi, dengan demikian menghubungkan karyanya dengan Freud dan Jung dan juga gerakan kebersihan muncul mental. Dia digambarkan konflik industri sebagai berasal dari psikologis daripada penyebab ekonomi dan menyatakan bahwa:

... setiap individu menderita irasionalitas dan lamunan, yang, sementara mereka tidak mempengaruhi individu terintegrasi dengan baik, mungkin berinteraksi dengan lamunan orang lain untuk menyebabkan kerusakan dalam industri atau masyarakat. Pemogokan dan gangguan politik demokrasi massa karena itu tidak upaya rasional untuk memperoleh kenaikan upah atau penerimaan program n politik. Mereka ekspresi lamunan yang mendasarinya, dan itu ini lamunan yang harus ditangani, bukan tuntutan politik atau gejala.

(Gillespie, 1991, p.p.104-105)

Jika penjelasan ini konflik industrial benar maka mungkin psychopathologist bisa meningkatkan hubungan kerja dengan diagnosis dan terapi. Di Continental Pabrik, pembuat kain wol. Mayo memiliki kesempatan untuk mengubah teori dalam praktek ketika ia diundang untuk menyelidiki tingginya tingkat perputaran tenaga kerja

di departemen berputar. Ia menemukan bahwa meskipun kondisi kerja di departemen miskin, mereka tidak lebih buruk dibandingkan di bagian lain dari tanaman dan tidak karena menjelaskan perbedaan besar dalam omset. Mayo mengklaim bahwa masalah berasal dari postur canggung bahwa pemintal dipaksa untuk mengadopsi dalam rangka untuk melaksanakan pekerjaan mereka dan mengklaim bahwa mereka menderita kelelahan fisik dipengaruhi kondisi mental mereka, sehingga menimbulkan lamunan pesimis mengarah ke tingkat miskin produktivitas dan tinggi tenaga kerja omset. Obat yang diusulkan untuk masalah itu cukup sederhana, terdiri dari pengenalan waktu istirahat dihitung untuk mengurangi tingkat kelelahan dan memungkinkan pekerja untuk keluar dari lamunan mereka dan bersantai.

Tentu saja, ada yang sangat baru dalam pengertian waktu istirahat. F.W Taylor, misalnya, telah memperkenalkan mereka di Rolling Machine Company Simonds. Selanjutnya, Gilbreths telah diselidiki kelelahan dan ada juga ada 'tubuh besar literatur tentang kelelahan yang ditulis oleh ahli fisiologi industri dan psikolog di Amerika Serikat, Inggris dan Jerman [dan] pada khususnya ... laporan Dewan Riset Inggris Kelelahan Industri' (Gillespie, 1991, p.108). Namun, dalam mengklaim hubungan pasti antara lamunan kelelahan dan pesimis. Mayo akan melampaui bukti eksperimental ke alam spekulasi. Bukan untuk terakhir kalinya ia mengaku agak lebih untuk karyanya dari penelitian hasil dibenarkan dan itu adalah bantalan berharga dalam hati-hati pikiran Trahair bahwa 'Mayo tidak tertarik pada keindahan desain penelitian atau teknik-teknik dan prosedur pengumpulan data atau analisis' (Trahair, 1984, p.352). Setelah mengatakan ini, dalam kasus Continental Mills ia berhasil dalam mengurangi perputaran tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas dan hasil yang cukup mengesankan untuk mendorong Rumi merekomendasikan penelitian yang Rockefeller Mayo dana untuk tiga tahun ke depan. Pada bulan September 1926 ia diangkat profesor dan kepala Departemen Riset Industri di Harvard Business School. Pos, untuk sepenuhnya didanai oleh Rockefeller Memorial Laura Spelman dasar, awalnya untuk jangka waktu lima tahun tetapi dalam acara Mayo tetap di Harvard sampai ia pensiun pada tahun 1947. Meskipun Eiton Mayo telah tinggal di Amerika Serikat selama bertahun-tahun dan Australia oleh kelahiran, ia tetap dianggap Inggris untuk menjadi rumahnya. Setelah pensiun dari Harvard, ia dan istrinya tinggal di sebuah apartemen pribadi di Trust Nasional rumah bangsawan, Polesden Lacey, dekat Guildford di Surrey, di mana ia meninggal pada tahun 1949. Reputasi Mayo - satu hampir bisa mengatakan ketenaran - terletak pada asosiasi dengan percobaan

Hawthorne dan itu adalah untuk pertimbangan ini yang sekarang kita beralih.

Penerangan Hawthorne tes

Pentingnya dirasakan dari eksperimen Hawthorne sebagian besar karena kemampuan yang cukup Elton Mayo sebagai seorang publisist, dan referensi kepada mereka menonjol dalam dua karya utama Masalah Manusia dari Peradaban Industri (1933) dan Masalah Sosial dari Peradaban Industri (1949) Namun, tujuan Mayo dalam esai-esai yang terkandung dalam buku-buku ini kurang peduli dengan eksposisi dari dengan penafsiran atas dasar prasangka terbentuk nya. Bahkan rekening klasik dari eksperimen Hawthorne tidak dapat ditemukan dalam tulisan-tulisan dari Mayo dirinya sendiri tetapi di Whitehead Pekerja Industri: Sebuah Studi statistik Hubungan Manusia dalam Kelompok Pekerja Manual (1938) dan Roethlisberger dan Manajemen Dickson dan Pekerja: Sebuah Rekening Program Penelitian Dilakukan oleh Western Electric Company, Hawthorne Pekerjaan, Chicago (1939 / 1964) Percobaan dilakukan di pabrik Hawthorne dari Western Electric Company di Chicago antara tahun 1927 dan 1932 Western Electric adalah anak perusahaan manufaktur dari Amerika dan Telepon Telegraph Company dan pabrik Hawthorne, adalah contoh dari produksi industri maju Amerika.. Organisasi dari proses produksi didasarkan pada penerapan manajemen ilmiah dan metode produksi massal dipelopori oleh FW Taylor dan Henry Ford Ini marah oleh pendekatan tercerahkan untuk manajemen personalia yang dapat dicirikan sebagai 'kapitalisme kesejahteraan' .. Singkatnya, ini adalah upaya untuk mengurangi ketidakpuasan pekerja dan menolak pengaruh serikat pekerja dengan menempatkan di tempat paket paternalistik manfaat sosial dan rekreasi dihitung untuk mempertahankan loyalitas pekerja. Paket manfaat di pabrik Hawthorne itu, menurut standar internasional kontemporer, mengesankan dan termasuk skema pensiun, sakit dan cacat manfaat, rencana pembelian saham, sistem perwakilan pekerja, sebuah departemen medis dan rumah sakit lebih lanjut:

... pada tahun 1921 bidang atletik yang terdiri dari enam berlian bisbol, 13 lapangan tenis dan lintasan lari dibangun, dan pada tahun 1927 di Lapangan Tenis Albright dibangun dalam memori dari pengawas pabrik pertama. The Hawthorne Club ... diselenggarakan kegiatan sosial, liburan, olahraga kompetisi (termasuk liga bisbol, pistol, golf, dan klub renang, dan tim bola basket wanita disebut Babes Kejam), malam kelas, toko klub, tabungan dan pinjaman asosiasi, dan bahkan kontes kecantikan ... Semua kegiatan ini dikoordinasikan melalui Mikrofon Hawthorne, sebuah

majalah dua bulanan menggabungkan pabrik dan berita perusahaan dengan kegiatan sosial dan pesan paternalistik dari manajer bekerja.

(Gillespie, 1991. P.p.19-20)

Pada saat eksperimen Hawthorne mulai ada hampir 30 000 pekerja yang dipekerjakan di pabrik, banyak dari mereka adalah imigran baru dari Eropa termasuk Ceko, Polandia Italia dan Jerman.

Percobaan Hawthorne memiliki asal-usul mereka dalam serangkaian tes pada intensitas yang tepat untuk penerangan industri. Pada akhir abad ke-19 perjuangan terjadi menyangkut efisiensi komparatif pencahayaan gas dan listrik, yang akhirnya diselesaikan mendukung kedua. Pengenalan lampu tungsten untuk menggantikan lampu karbon kurang efisien memungkinkan pengguna industri untuk mendapatkan tingkat yang sama penerangan menggunakan listrik kurang. Perusahaan listrik, takut pendapatan mereka akan terancam oleh tren ini, mulai kampanye untuk peningkatan tingkat pencahayaan industri sebagai sarana mempertahankan permintaan. Pada tahun 1918, sebagai Wrege diamati, 'kampanye ini digantikan oleh tes pencahayaan industri yang disponsori oleh industri listrik, yang terus-menerus menunjukkan bahwa iluminasi lebih meningkatkan produktivitas' (Wrege, 1976, p.12). Tidak mengherankan, manajer skeptis tentang validitas hasil tes ini dan pada tahun 1923 perusahaan General Electric mengusulkan bahwa program ekstensif penelitian tentang pencahayaan industri dilakukan di bawah naungan Dewan Riset Nasional. Proposal ini dipimpin langsung kepada pembentukan Komite Industri Lighting, yang diketuai oleh DC Jackson, profesor teknik elektro di Institut Teknologi Massachusetts (MIT), dan memiliki Thomas A. Edison, ayah dari industri listrik, di posisi simbolis dari ketua kehormatan. Meskipun produsen listrik dan utilitas membiayai penelitian mereka menjauhkan dari perilaku aktual dan tidak mampu untuk mempengaruhi hasilnya.

Meskipun keinginan untuk objektivitas. Western Electric tetap memiliki hubungan erat dengan NRC melalui wakil presiden penelitian mereka, Frank B. Jewett, yang memimpin Divisi NRC Teknik dan Penelitian Industri. Jewett mendekati Clarence G. Stoll, pengawas karya tanaman Hawthorne Barat Electric, mengamankan perjanjian untuk memungkinkan beberapa dari Komite pada tes pencahayaan Industri Lighting untuk dilakukan di pabrik. Stoll juga setuju bahwa Western Electric akan menanggung biaya pemasangan peralatan pencahayaan yang diperlukan, bersama-sama dengan pemeliharaan catatan produksi. Komite Penerangan Industri antusias menerima tawaran Stoll dan tes pencahayaan dimulai di pabrik Hawthorne pada

bulan November 1924 dan terus sebentar-sebentar sampai April 1927. Tes diawasi oleh Charles E. Snow, yang baru lulus dari MIT dan anak didik Profesor DC. Jackson. Salju dibantu oleh Homer Hibarger (sepolong Hawthorne analisis tingkat) dan didukung oleh pengawas bekerja Stoll dan teknis pengawas George Pennock. Mengomentari tim yang melaksanakan Tes Pencerangan Hawthorne (HIT) Gillespie diskon setiap saran naif pada bagian mereka, mengamati bahwa Stoll dan Pennock adalah:

... kedua anggota dewan direktif umum Komite Pencerangan Industri ... [sementara] di MIT Jackson dibantu oleh Joseph W. Barker, seorang insinyur listrik yang bertindak sebagai asisten kepala penelitian untuk program pencahayaan seluruh industri, dan Vannevar Bush, seorang profesor teknik listrik yang akan pergi untuk menjadi salah satu yang paling [unggulan] ilmuwan di Amerika Serikat dan direktur penelitian ilmiah selama Perang Dunia Kedua. Tes pencahayaan Hawthorne dengan demikian dikendalikan oleh kelompok elit insinyur akademik dan industri.

(Gillespie, 1991, hal.42)

Hasil HIT untuk seri pertama dari percobaan yang dilakukan antara November 1924 dan April 1925 menunjukkan tidak ada hubungan langsung antara intensitas pencahayaan dan tingkat output. Meskipun tingkat output telah meningkat di antara kelompok-kelompok yang diuji, para peneliti menduga bahwa ini karena faktor tambahan untuk tes pencahayaan, seperti peningkatan tak terelakkan dalam tingkat pengawasan. Ketika tes dilanjutkan pada bulan Februari 1926, oleh karena itu, peneliti berusaha untuk membuat penyisihan untuk pengaruh variabel non-eksperimental (yang disebut 'efek Hawthorne') dengan mengisolasi faktor-faktor pendukung yang mempengaruhi output. Hasil dari serangkaian tes mengkonfirmasi kecurigaan peneliti bahwa efek pengawasan meningkat, bersama dengan faktor-faktor psikologis yang berhubungan dengan bekerja di bawah kondisi pengujian, adalah signifikansi jauh lebih besar dalam meningkatkan output dari tingkat iluminasi.

Setelah puas diri bahwa mengamankan perbaikan dalam output bukan masalah hanya meningkatkan tingkat pencahayaan, para peneliti mengalihkan perhatian mereka kepada dampak pada produktivitas mengurangi tingkat pencahayaan. Antara September 1926 dan April 1927 serangkaian percobaan dilakukan untuk mengukur efek pada output dari rendahnya tingkat pencahayaan buatan. Pencahayaan alami karena itu dikeluarkan dari kamar tes

di mana percobaan dilakukan. Dua kelompok pekerja dipilih, salah satu yang bertindak sebagai kelompok kontrol bekerja di bawah pencahayaan stabil 11 foot-candle. Sementara itu, sebuah kelompok uji mengalami tingkat pencahayaan semakin rendah, tingkat pengurangan terus dari 11 foot-candle ke 1,4 kaki-lilin, di mana titik pekerja mengeluh tentang kurangnya cahaya. Sebagai peneliti yang diharapkan, output dari kedua kelompok ditingkatkan, kelompok uji melebihi kelompok kontrol meskipun penurunan tingkat pencahayaan. Kegagalan untuk menunjukkan korelasi positif antara peningkatan tingkat pencahayaan dan output ditingkatkan mengecewakan untuk industri listrik. Selanjutnya, informasi tentang pentingnya pengawasan berkumpul sebagai akibat dari HIT adalah bunga kecil atau tidak kepada Komite Industri Pencahayaan. Namun, untuk tim ilmuwan dan insinyur yang terlibat langsung dalam HIT hasil menunjukkan arah penelitian lebih lanjut untuk cara melampaui batas-batas sempit iluminasi. Sebagai Wrege diamati:

Antara 11 April dan 15 April Hibarger terakhir hasil ... HIT 1926-27 ... kesimpulannya adalah: 1. Intensitas pencahayaan memiliki pengaruh kecil pada output pekerja. 2. Pengawasan memiliki efek, namun tidak diketahui pada output. [Dia juga] mengangkat tiga pertanyaan: 1. Jika output pekerja meningkat berdasarkan tingkat iluminasi yang rendah, mengapa tidak itu meningkatkan kondisi toko (yang mereka membatasi output?). 2. Jika kelelahan yang disurvei dan temuan secara sistematis diterapkan untuk kelompok, akan meningkatkan output? 3. Jika pekerja ditempatkan di sebuah ruangan kecil ... dan kebiasaan mereka dengan hati-hati dipelajari, bisa alasan untuk output meningkat / menurun dipastikan? Hibarger melaporkan pengamatan ini untuk Pennock menyatakan bahwa dengan biaya sederhana ia bisa memastikan apa output dipengaruhi karyawan ... Pennock menyelujui rencana ini dan pada 10 Mei 1927 ... memulai singes pertama dari Ruang Uji Majelis Relay [percobaan] berdasarkan prosedur yang dibuat oleh Snow.

(Wrege, IWA, p.15)

Meskipun HIT sekarang menyimpulkan, apa yang menjadi dikenal sebagai eksperimen Hawthorne hendak dimulai.

Ruang ujian perakitan relay

Relay perakitan dipilih untuk studi karena melibatkan jenis pekerjaan yang sangat berulang yang kelelahan paling sering dikaitkan. Untuk menjadi mahir assembler relay diperlukan ketangkasan manual dan juga kapasitas untuk mengulang operasi yang sama untuk hampir setiap menit hari sembilan jam untuk lima-

dan-setengah hari seminggu. Seperti Gillespie katakan, 'diperlukan perakitan relay penggunaan simultan dari kedua tangan ke tempat pin, bushing, mata air, terminal, dan isolator antara piring, memasukkan coil dan armatur, maka sekrup perakitan bersama-sama. Sebuah analisis gerak operasi yang diperlukan untuk menyatukan 32 bagian dari R-1498-tified iDEN relay 32 operasi terpisah untuk setiap tangan' (Gillespie, "1991, p.51). Lima perempuan muda (berusia antara 15 sampai 28) dipilih untuk ambil bagian di Ruang Relay Majelis Test (RATR) percobaan Mereka berasal dari berbagai kelompok etnis Chicago, empat termuda dari masyarakat Polandia lokal, satu dari keluarga Bohemian dan tertua adalah seorang Norwegia yang telah tiba di Amerika Serikat tiga tahun sebelumnya. Para wanita bekerja untuk memberikan pendapatan tambahan bagi keluarga mereka serta kemandirian keuangan bagi diri mereka sendiri sampai mereka menikah. Sebelum memasuki ruang menguji lingkak individu perempuan produksi dipantau dalam rangka untuk memberikan patokan untuk output diantisipasi dalam RATR tersebut. Selanjutnya, perempuan diundang ke kantor pengawas teknis Pennock di mana 'tujuan dari penelitian ini adalah hati-hati menjelaskan kepada mereka, komentar mereka dicari dan beberapa perubahan yang dibuat dalam rencana eksperimen sebagai hasil' (Landsberger, 1958, h.9). Pekerjaan dimulai di dalam ruang uji selama bulan Mei 1927 dan berlanjut sampai Juni 1932. Dari Juni 1927 perempuan ditempatkan pada tingkat bonus kelompok khusus yang secara efektif menandai mereka keluar dari rekan-rekan mereka di bengkel utama dengan menyediakan akses ke tingkat yang lebih tinggi dari pendapatan. Dalam RATR lima perakitan relay duduk berdampingan di bangku sementara pekerja keenam (operator lata letak) duduk bersama mereka menyiapkan nampun bagian untuk orang lain untuk berkumpul. Setiap selesai relay adalah menjatuhkan menembak di bangku, memicu sebuah perangkat yang direkam output dengan meninju lubang di pita kertas yang bergerak. Homer H libarger duduk di ruang tes, menggabungkan peran ganda pengamat supervisor dan ilmiah, bertanggung jawab baik untuk menjaga aliran bahan dan output pemantauan. Bagian dari tugas H libarger adalah 'untuk menciptakan dan memelihara suasana yang bersahabat di dalam ruang uji' (Roethlisberger & Dickson, 1939/1964, p.22). Pada Agustus 1927 waktu istirahat diperkenalkan sinyal awal dari serangkaian perubahan dalam rutinitas pekerjaan wanita yang mencakup penyediaan makanan ringan gratis, hari kerja lebih pendek dan satu minggu kerja berkurang.

Meskipun sering disebut dalam istilah yang agak merendahkan sebagai 'perempuan', para pekerja perempuan yang terlibat dalam percobaan RATR itu tidak berarti penerima pasif dari perubahan pola kerja diperkenalkan oleh para peneliti. Sebelum setiap tahap dalam eksperimen perempuan terlibat dalam diskusi dengan Hibarger dan rekan-rekannya di kantor Pennock itu. Para wanita juga menyadari status mereka yang unik dalam karya-karya dan hal ini ditingkatkan dengan pemeriksaan medis yang teratur yang dilembagakan sebagai bagian dari pemantauan kesejahteraan mental dan fisik. Muda, selengah terampil produksi perempuan di Hawthorne Works, atau di mana pun dalam hal ini, tidak biasanya berkonsultasi tentang isu-isu yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan kesejahteraan. Selanjutnya, hubungan antara perempuan untuk para manajer yang lebih tinggi terlibat dalam percobaan berarti bahwa perempuan bisa lebih atau kurang mengabaikan disiplin adat yang dikenakan oleh supervisor baris pertama. Sebagai Gillespie berkomentar:

... status istimewa dan jumlah sedikit kontrol atas hari kerja membawa identifikasi yang kuat dengan ruang ujian di antara para pekerja. Pada inisiatif mereka sendiri mereka meminta celakan foto yang diambil dari ruang ujian dan penghuminya ... Dalam waktu Hibarger Homer ramah dan koperasi menjadi 'Tai' ... Dengan diperkenalkannya minuman selama waktu istirahat pagi, status perempuan masih melambung tinggi.

(Gillespie, 1991, p.59)

Pada musim dingin tahun 1927 Pennock memutuskan untuk mencari bimbingan profesional untuk percobaan dan mendekati mantan kuliah, MIT, di mana dia diperkenalkan kepada Clair H. Turner, seorang profesor biologi dan kesehatan masyarakat. Sebagai Gelatik diamati:

Turner menjadi konsultan di dalam ruang uji relay dan memulai studi kelelahan, kebiasaan kesehatan dan mental sikap sebagai penjelasan potensial dari peningkatan output antar operator ... Dalam rangka kepentingan Turner disebabkan kenaikan output (dalam RATR) untuk: (1) kelompok kecil, (2) jenis pengawasan, (3) peningkatan pendapatan, (4) kebaruan percobaan dan (5) perhatian yang diberikan kepada operator tes ruangan oleh pejabat perusahaan dan peneliti lainnya.

(Gelatik, 1994, hal.238)

Semuanya tidak, bagaimanapun, berjalan lancar di RATR dan konfrontasi segera terjadi antara dua perempuan (Adeline

Bogatowicz dan Irene Rybacki) dan peneliti tentang masalah berbicara. Berbicara adalah dilarang selama jam kerja di bengkel utama tetapi, dalam suasana santai situasi kelompok kecil RATR, menjadi hampir mustahil untuk mencegah. Upaya oleh peneliti untuk menghentikan apa yang mereka lihat sebagai berbicara berlebihan, atau untuk membuat catatan dari percakapan, diminta ancaman dari Bogatowicz dan Rybacki untuk mogok. Sebagai hubungan antara dua wanita dan Hlibarger dan Pennock memburuk, Rybacki menjadi sangat lantang tentang kritik pekerjaan dan perilaku. Pada bagiannya, Pennock tidak menikmati dijawab kembali oleh anggota sangat junior stafnya. Secara singkat, tujuan peneliti 'menyatakan mempertahankan kerjasama pekerja tanpa sanksi tidak layak jika temperamen individu pekerja terbukti kurang sesuai. Akhirnya, pada Januari 1928, 'datang bentrokan ketika Hlibarger diperoleh beberapa bukti langsung bahwa Bogatowicz adalah membatasi output' (Gillespie, 1991, hal.61). Bogatowicz dan Rybacki telah dihapus dari saya RATR dan digantikan oleh Mary Volango, sebuah Kutub 18 tahun, dan Jennie Sirchio, 20 tahun Italia. Penggantian dua wanita memiliki efek dramatis pada produksi di dalam ruang uji. Menurut Gillespie:

... output dalam periode dua sampai tujuh, meliputi 37 minggu, meningkat 12,3 persen dari tingkat awal, sekarang, dalam tujuh minggu dari periode delapan, itu melonjak dua belas lebih lanjut persen. Tampaknya ada dua alasan untuk ini perubahan luar biasa. Pertama, dua pekerja baru jauh lebih cepat daripada wanita yang mereka diganti ... Kedua, penghapusan dua perempuan merupakan ancaman eksplisit untuk para pekerja yang tersisa penghapusan mereka sendiri dari kondisi istimewa dari ruang ujian ... Sirchio ... cepat mengambil peran pemimpin, bahkan driver, tim.

(Gillespie, 1991, hal. 63)

Pada Juni 1929 output dalam RATR itu 30 persen lebih tinggi dari periode dasar dimulai pada bulan Mei 1927 (Rose, 1988, p.108). Sementara itu, serangkaian percobaan lebih lanjut telah dimulai oleh Turner, termasuk kelompok perakitan relay kedua (yang berlangsung dari Agustus 1928 sampai Maret 1929) di mana lima perakitan relay ditempatkan di ruangan khusus, membayar tingkat kelompok, tetapi tidak diberikan waktu istirahat, sebuah pemisahan miksa kelompok (yang berlangsung dari Oktober 1928 sampai September 1930) di mana suatu usaha dibuat untuk paralel RATR, dengan perubahan serupa, tetapi menggunakan sistem pembayaran *piecework* individu, dan kelompok ketikan (yang berlari sebentar selama Februari 1929) di mana pengetik wanita dibayar gaji mingguan dengan kenaikan terutama didasarkan pada output (ditentukan oleh perangkat

perekaman otomatis pada mesin tik yang menunjukkan jumlah kunci melanda). Selanjutnya, tanaman-lebar program wawancara dimulai pada bulan September 1928 dan berlanjut sampai 1930. Awalnya wawancara formal dan terstruktur relatif di alam: 'secara bertahap, bagaimanapun, pendekatan yang lebih terbuka untuk wawancara muncul. Responden diizinkan untuk berbicara tentang isu-isu yang sibuk mereka [dan], teknik wawancara dekat dengan konseling terapi dirancang untuk mengeksplorasi secara mendalam sentimen sosial' (Rose, 1988, p.III).

Pada November 1931 Turner memulai study di mana ia dibantu oleh W. Lloyd Warner (seorang antropolog industri dari Harvard - lihat Bab 19) yang bertujuan untuk paralel RATR tetapi orang menggunakan. Penelitian ini, Pengkabelan Bank Pengamatan Kamar (BWOR), memantau hubungan sosial dari sekelompok pekerja laki-laki yang terlibat dalam kabel, solder dan pemeriksaan bank peralatan telepon switch. Sebagaimana telah dicatat dalam Bab 1, FW Taylor telah menyadari pengaruh organisasi informal pada produktivitas. Memang sistemnya dirancang dengan tujuan spesifik menghindari kemungkinan pembatasan output atau apa yang disebut 'tentara'. Perilaku dari koperasi di BWOR, di mana upah didasarkan pada rencana insentif kelompok, merupakan contoh klasik dari pembatasan output yang dihitung dan melemparkan cahaya pada ritual yang kaya dan kadang-kadang kompleks tempat kerja - apa yang sekarang mungkin disebut sebagai "budaya". Dalam kata-kata Gelatik:

Salah satu hal pertama yang dicatat oleh para peneliti adalah bahwa para pekerja memiliki gagasan yang jelas tentang apa yang merupakan hari kerja yang adil dan ini lebih rendah dari standar manajemen output. Jika melebihi standar informal, pekerja diharapkan memotong tingkat upah atau peningkatan ... manajemen standar yang insentif itu poid ... Sentimen kelompok yang berlaku pada setiap pekerja tidak melebihi perjanjian output informal dan karenanya menjadi buster tingkat dan tidak melukai rekan-rekannya dengan parasitically jatuh di bawah standar dan menjadi chiseler tingkat. Untuk menegakkan norma kelompok, anggota terlibat dalam beberapa antar kelompok disiplin perangkat, seperti sarkasme, ejekan dan 'huing'. Binging melibatkan pukulan yang agak kuat pada lengan atas dari orang yang tdk setuju dan digunakan untuk menegakkan semua pelanggaran norma kelompok ... Tiga fakta rapi meringkas para peneliti Harvard penemuan: (1) pembatasan output adalah disengaja dan ditetapkan oleh kelompok terlepas dari gagasan manajemen output yang diharapkan; (2) pekerja merapikan laporan produksi untuk menghindari munculnya bekerja terlalu cepat atau terlalu lambat; dan (3) kelompok mengembangkan perangkat sendiri untuk membawa anggota bandel ke dalam garis.

(Gelatik, 1994, p.p.243-244)

Penelitian BWOR berpengaruh dalam memusatkan perhatian akademis yang lebih besar pada penting, bukan hanya pengaruh negatif, dari sistem sosial organisasi pada umumnya dan kelompok-kelompok khusus informal atau geng. Sebagai Greenwood, Bolton dan Greenwood (1983, p.230) mengamati, ini 'menjadi sebuah studi sosiologis, sering dilaporkan dalam literatur untuk studi tentang tindakan geng karena mereka mengembangkan dalam lingkungan industri'.

Mayo dan percobaan Hawthorne

Pada Maret 1928 T.K. Stevenson, direktur personalia di Western Electric, dikirim Eiton Mayo laporan sementara hasil percobaan yang dilakukan di RATR tersebut. 'Stevenson telah terkesan dengan pidato Mayo telah diberi lima bulan sebelumnya untuk makan siang direktur personil dari perusahaan-perusahaan besar berjudul Apa Psikologi Dapat Anda Lakukan untuk Sepuluh tahun berikutnya (Gillespie, 1991, p.70). Mayo membaca laporan itu dengan bunga dan diatur untuk mengunjungi pabrik Hawthorne pada bulan April 1928, didampingi oleh asistennya, Emily Osborne. Serta ingin meneliti RATR di tangan pertama. Mayo juga ingin melaksanakan serangkaian pengukuran tekanan darah pada pekerja sebagai bagian dari studi kelelahan industri. Minatnya dalam tekanan darah telah dirangsang oleh asosiasi dengan seorang rekan Harvard, Lawrence Henderson, yang memegang jabatan profesor Lowell Kimia sana dan telah menulis sebuah buku tentang subjek darah. Henderson adalah saat ini dalam proses menyerap tulisan-tulisan sosiologis Vilfredo Pareto. Pada awal 1930-an ia mendirikan sebuah seminar di Harvard dikenal sebagai 'Circle Pareto' yang termasuk Mayo dan sangat berpengaruh dalam pengembangan teori manajemen (lihat Bab 12).

Selama kunjungan mereka ke Hawthorne Pekerjaan Mayo dan asistennya mengambil tekanan darah dan pengukuran denyut nadi dari lima perakitan relay di RATR dan juga dari tiga wanita di departemen kumparan berliku. Meskipun pengukuran tidak menunjukkan korelasi beberapa antara pemberian waktu istirahat dan perbaikan produksi di RATR itu mereka tidak berarti konklusif. Pada satu isu, namun. Mayo memang merasa dapat berbicara dengan pasti. Sementara memeriksa catatan medis dari Irene Rybacki dia menyadari bahwa dia lemah dan ia tidak ragu-ragu dalam mengutip ini sebagai alasan untuk apa yang disebutnya 'paranoid' dan 'bolshevik' perilaku. Mayo diabaikan kasus Adeline Bogatowicz jumlah yang darahnya normal. Sebagai Gillespie berkomentar, 'rekening Mayo pemindahan Rybacki dari ruang ujian menunjukkan

kecenderungan terus-menerus dalam bekerja [nya] untuk mengubah tantangan apapun oleh pekerja kontrol manajerial menjadi bukti gangguan psikotik' (Gillespie, 1991, p.73).

Mayo menghabiskan musim panas tahun 1928 di Inggris di mana ia mampu meneliti karya terbaru Dewan Penelitian Kelelahan Industri. Ketika ia mengunjungi pabrik Hawthorne lagi pada Oktober 1928 untuk mengambil bacaan tekanan darah lanjut ia didekati oleh pengawas teknis George Pennock dan diminta untuk memberikan presentasi tentang eksperimen untuk pertemuan direktur personalia perusahaan di New York. Presentasi sukses dan, pada awal 1929, Pennock ditawarkan Mayo peran direktur program wawancara Hawthorne. Mayo Tsed, menawarkan bukannya untuk mempertahankan hubungannya dengan percobaan dengan membuat kunjungan sesekali ke pabrik Hawthorne dan memberikan saran ahli yang diperlukan. Dari 1929-1933 Mayo menerima punggawa tahunan US \$ 2500 dari Western Electric dan semakin mengisi peran penafsir resmi percobaan Hawthorne ke dunia akademis.

Pada Desember 1931 Mayo memperoleh persetujuan dari Clarence Stoll (oleh kemudian wakil presiden Western Electric) untuk menulis account resmi dari eksperimen Hawthorne, hasilnya menjadi Masalah Manusia dari Peradaban Industri diterbitkan pada tahun 1933. Terdiri dari delapan bab, dan awalnya diberikan sebagai Lowell Kuliah di Harvard, buku itu tidak memberikan narasi terus menerus dari eksperimen Hawthorne. Sebaliknya, di kompas singkat 180 halaman, membahas pertanyaan yang lebih luas tentang bagaimana keseimbangan sosial dapat dicapai dan dipertahankan dalam masyarakat industri. Dalam dua bab pertama Mayo memeriksa subjek kelelahan dan monoton, mengklaim bahwa kedua fenomena muncul dari 'suatu ketidakseimbangan dalam diri individu dan antara dia dan karyanya' bukan dari sifat pekerjaan itu sendiri. Ternyata tugas-tugas membosankan dapat diberikan memuaskan jika pekerjaan itu harus diatur sehingga untuk menghapus setiap ketidakseimbangan dalam penyesuaian psikologis pekerja. Tiga bab selanjutnya dicurahkan untuk interpretasi dari eksperimen Hawthorne, menempatkan penekanan maksimum pada korelasi antara tingkat jauh lebih baik dari output RATR dan pengembangan kelompok kerja yang sangat kohesif yang beroperasi di bawah rezim manajerial yang baik dan tercerahkan mendukung. Dalam membuat interpretasi. Mayo memilih untuk diskon pentingnya insentif keuangan, yang, di muka itu adalah pengawasan aneh. Dalam banyak perempuan di RATR adalah sebagai lapar sebagai buruh di 'halaman' di Betlehem Besi atau pekerja migran di pintu gerbang pabrik Ford Highland Park. Tentu saja ketika tim akademisi mewawancarai beberapa peserta

bertahan dalam percobaan RATR selama 1980-an, mantan karyawan tanpa ragu menegaskan bahwa uang adalah sumber utama dari motivasi mereka (Greenwood, Bolton & Greenwood, 1983, pp217-221).

Dalam Bab 6 dari bukunya Mayo secara signifikan memperluas ruang lingkup studi, bergerak dari batas-batas sempit tanaman Hawthorne ke masyarakat industri pada umumnya. Secara khusus ia prihatin dengan rincian masyarakat sebagai akibat dari urbanisasi dan industrialisasi dan tingginya insiden yang dihasilkan dari kenakalan dan kejahatan. Mengamati bahwa keduanya erat. Mayo berbalik untuk penjelasan awal untuk karya sosiolog Prancis, Emile Durkheim, dan konsep tentang anomie (ketiadaan norma yaitu). Seperti Mayo melakukan, Durkheim:

... klaim pusat, pertama, bahwa kehidupan masyarakat kecil dengan cara memerintahkan seperti itu., bahwa kepentingan anggotanya subordinasi ke grup ... individu [adalah] dilahirkan sebagai anggota masyarakat [dan] bisa, selama masa bayi dan remaja, lihat depannya fungsi dia tidak diragukan lagi akan memenuhi untuk kelompok ketika ia dewasa. Antisipasi ini mengatur pikiran dan tindakan dalam tahun mengembangkan dan dewasa memuncak dalam kepuasan dan rasa fungsi untuk, dan kebutuhan untuk, masyarakat. Dia adalah seluruh *solidaire* hidupnya dengan kelompok. Modern pengembangan ... telah diakhiri hidup ini fungsi memuaskan bagi individu dan kelompok. Kami menghadapi kondisi anomie, dari *planlessness* dalam hidup, yang menjadi karakteristik baik dari kehidupan individu dan masyarakat ... individu yang semakin tergelincir ke dalam gerakan gelisah, tanpa rencana pengembangan diri - suatu melode hidup yang mengalahkan itu sendiri karena prestasi tidak lagi kriteria nilai; kebahagiaan selalu terletak melampaui segala pencapaian ini. Kekalahan mengambil bentuk kekecewaan utama - sebuah jijik dengan kesia-siaan mengejar tak berujung.

(Mayo, 1933/1960, p.p.124-125)

Dalam dua bab terakhir Mayo kembali ke masalah menjaga keseimbangan sosial bahwa ia telah diperiksa sebelumnya dalam Demokrasi dan Kebebasan. Menggambar pada wawasan yang berasal dari psikologi teori, antropologi, sosiologi dan anak politik ia menyatakan (dalam bahasa layak Schumacher atau Braverman sekitar 40 tahun kemudian - lihat Bab 18 dan 19) bahwa perkembangan masyarakat industri modern telah 'membawa pemusnahan relatif terhadap budaya tradisi kerja dan keahlian [sementara] pengembangan mobilitas tenaga kerja tinggi dan benturan budaya telah serius merusak rutinitas tradisional kehidupan intim dan

keluarga. Umumnya efek telah untuk menginduksi mana tingkat disorganisasi sosial '(Mayo, 1933 / 1960, p.159). Aksi politik saja, ia mengaku, tidak pernah bisa mengembalikan harmoni sosial kali sebelumnya. Seperti yang ia katakan, 'tindakan politik di suatu masyarakat menganggap keinginan dan kapasitas individu untuk bekerja sama; fungsi politik tidak dapat beroperasi dalam masyarakat dari mana kapasitas ini telah hilang "(Mayo, 1933 / 1960, p.160). Bagaimana mungkin kemudian harmoni sosial dipulihkan dan individu terbebas dari perasaan anomie yang ditandai kehidupan kontemporer? Sebagian setidaknya jawaban itu bisa ditemukan di tempat kerja dan memesan yang tepat sesuai dengan wawasan yang disediakan oleh percobaan Hawthorne. Tingkat jauh meningkat produksi dicapai dalam RATR telah menunjukkan dampak menguntungkan dari kohesifitas kelompok di bawah pengawasan tercerahkan. Menyebarkan Mayo elit teori Pareto menyatakan bahwa elit manajerial yang ada disibukkan dengan pertimbangan teknis dan ekonomi. Namun, bertentangan dengan klaim para manajer ilmiah, 'pekerja industri ... tidak ingin mengembangkan logika hitam - papan yang akan membimbing metode hidupnya dan bekerja. Apa yang dia inginkan lebih hampir digambarkan sebagai, pertama, metode hidup dalam hubungan sosial dengan orang lain dan, kedua, sebagai bagian dari fungsi suatu ekonomi untuk dan nilai ke grup. Seluruh aspek yang paling penting dari sifat manusia kita sembarangan diabaikan dalam kemajuan industri kami kemenangan '(Mayo, 1933 / 1960, p.173). Di atas semua, untuk Mayo, percobaan Hawthorne telah menunjukkan bahwa para manajer industri masa depan memiliki peran penting untuk bermain dalam memulihkan keseimbangan sosial dan karenanya harus dididik dengan sesuai.

Tinjauan Kritis

Antipati pada konflik sosial dan dislokasi sosial yang mungkin adalah di jantung pekerjaan Mayo. Keyakinannya bahwa kerusuhan industri muncul dari masalah pribadi, baik fisiologis dan psikologis, sangat diwarnai analisis tentang masyarakat industri. Ini mendorongnya, misalnya, untuk melihat kerusuhan industri sebagai timbul dari lamunan pesimis pekerja individu daripada kepentingan ekonomi atau seksi yang sah. Tantangan untuk manajemen karena itu digambarkan oleh Mayo sebagai bukti dari gangguan psikis bukan bagian dari normal kasar dan kacau kehidupan industri. Selanjutnya, dalam penafsiran tentang percobaan RATR, Mayo memilih untuk sengaja mengabaikan pentingnya insentif keuangan pada perilaku peserta, dan menekankan bukan dampak dari kohesifitas kelompok

dan jinak pengawasan. Meskipun asosiasi Mayo dengan percobaan Hawthorne adalah, kebutuhan, berkemah di tingkat mikro, fokus disukainya adalah tingkat macro masyarakat dan apa yang ia lihat sebagai konsekuensi dari anomie. Dia demikian tergoda untuk ekstrapolasi dari keberhasilan nyata dari percobaan RAITR ke masyarakat luas, sehingga mengalokasikan untuk manajer industri peran penting dalam restorasi dan pemeliharaan keseimbangan sosial. Sama seperti ide-ide manajemen ilmiah bersatu di sekitar pekerjaan dan reputasi F.W. Taylor, sehingga pengertian tentang hubungan manusia dan tampilan bentuk orang sosial dalam kaitannya dengan pekerjaan Linton Mayo, dalam proses consummating era baru dalam teori manajemen. Ironisnya, mengingat bahwa 'Mayo: saya ide sering ditempatkan agak artifisial dalam oposisi kepada mereka Taylor oleh komentator akademis, kedua orang itu mencari banyak tujuan yang sama, yaitu harmoni industri dan mengakhiri antagonisme antara manajemen dan pekerja.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa asal-usul percobaan Hawthorne?
2. Bagaimana Anda akan menjelaskan tingkat produktivitas meningkat dalam RAITR itu?
3. Fungsi utama Mayo sehubungan dengan percobaan Hawthorne adalah bahwa dari humas. Apakah ini penilaian yang adil?
4. Mengapa Mayo mempertimbangkan bahwa manajer Industri masa depan akan memiliki peran penting dalam memelihara keseimbangan sosial?

Daftar Pustaka

- Aron, R. (1967/1990) Emile Durkheim. *Main Currents in Sociological Thought, Volume 2*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Gillespie, R. (1991) *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Henderson, L.J., Whitehead, T.N. and Mayo, E. (1937) The Effects of Social Environment in Gulick, L. and Urwick, L. (Eds.) *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Mayo, E. (1919) *Democracy and freedom: An Essay in Social Logic*, Macmillan, Melbourne.

Chester Barnard dan fungsi eksekutif

Chester I. Barnard dilahirkan di Malden, Massachusetts pada 1886. Ketika ia berusia lima tahun ibunya meninggal dan Barnard pergi untuk tinggal bersama kakek dari pihak ibu. Meskipun keluarga itu kekurangan uang atmosfer adalah salah satu usaha intelektual, dengan sangat penting diberikan untuk diskusi dan membaca. Kurangnya uang berarti bahwa Barnard tidak mampu untuk pergi ke perguruan tinggi ketika dia menyelesaikan sekolahnya. Sebaliknya, memanfaatkan karunia terhadap musik, ia menjadi magang ke tuner piano. Sementara berlatih perdagangan, bagaimanapun, Barnard mampu mempersiapkan diri untuk sekolah persiapan, akhirnya menghadiri Sekolah Gunung Hermon bergengsi. Pada 1906 dia masuk Harvard, jurusan ekonomi, dan mempelajari pemerintahan di bawah A. Lawrence Lowell. Selama tiga tahun di perguruan tinggi ia mendukung dirinya secara finansial dengan bekerja di malam hari pada tugas-tugas yang beragam seperti mengetik disertasi mahasiswa dan melakukan orkestra tari. Barnard berhasil menyelesaikan studinya di Harvard tapi gagal, karena masalah teknis, untuk mendapatkan gelar. Namun demikian saat ia meninggalkan tahun 1909, ia berhasil, melalui kontak keluarga, untuk mendapatkan pekerjaan sebagai statistik dengan American Telephone dan Telegraph (AT & T).

Sementara di Harvard Barnard telah mempelajari bahasa modern, menguasai Jerman, Prancis dan Italia. Di AT & T ia menjadi terlibat dalam peninjauan seluruh dunia tarif telepon dan kemampuannya sebagai ahli linguistik yang dimanfaatkan dengan baik. Pada tahun 1915 ia dipromosikan ke pos insinyur komersial dan, pada tahun 1922, menjadi asisten wakil presiden dan manajer umum dari Bell Telephone Company of Pennsylvania. Pada saat ini ia menulis sebuah artikel pendek untuk perusahaan jurnal rumah berurusan dengan beberapa isu yang kemudian dibahas dalam buku utamanya. Fungsi Eksekutif. Temanya adalah perbaikan organisasi fungsional dan, sebagai Wolf mencatat, "ia berpendapat bahwa perbaikan harus melanjutkan sepanjang tiga baris. Pertama, sikap kerjasama antara unit-unit fungsional harus dipertahankan; kedua, yang memadai antar-departemen instruksi harus dibangun, dan, ketiga, salib-pelatihan personil harus dipromosikan untuk menjamin pasokan yang cukup dari eksekutif" (Wolf, 1974, p.11). Pada tahun 1925 Barnard membaca kertas di State College Pennsylvania pada Pembangunan sebuah Kemampuan / Eksekutif. Sekali lagi kertas berisi banyak tema-tema dikejar di kemudian bekerja / termasuk apa yang dianggap

sebagai ciam universal kualifikasi eksekutif, ini menjadi, 'kemampuan untuk menentukan hasil yang diinginkan akan dicapai dalam setiap usaha atau kegiatan; kemampuan untuk mengatur; Kemampuan untuk menyatakan hal-hal yang diperlukan dimengerti organisasi, kemampuan untuk mengamankan aksi kerjasama antusias, keseimbangan, dan fleksibilitas (Wolf, 1974, hlm 11). Keprihatinan Barnard dekat dengan orang-orang dari Fayol, khususnya dalam bidang pengembangan manajemen dan kebutuhan untuk berbaur kemampuan bawaan dengan pelatihan formal (lihat Bab 5)....

Barnard melanjutkan naik ke atas-Nya melalui pangkat dari AT & T, menjadi presiden dari Perusahaan Telepon New Jersey Bell di usia 41. Dia juga melebar ke dalam kegiatan pelayanan publik sukarela termasuk bekerja dengan Administrasi Bantuan Darurat New Jersey selama depresi ekonomi 1930-an dan New Jersey asrama. Selama Perang Dunia Kedua, dia adalah presiden dari Organisasi Pelayanan Serikat. Ketika ia akhirnya pensiun dari AT & T setelah hampir 40 tahun pada tahun 1948 layanan ia menjadi presiden ASN Yayasan Rockefeller. Chester Barnard meninggal pada 1961.

Barnard dan Harvard Lingkaran Pareto

Konsep sistem sosial dan keseimbangan sosial telah ide-ide kunci dalam teori sosiologi dan telah diperdebatkan dari pra-Comtian kali sampai sekarang. Tapi ini konsep menikmati penting khusus selama 1930-an dan awal 1940-an untuk sekelompok sarjana di Harvard. Orang-orang ini tertarik dalam Vilfredo Pareto, yang tulisan-tulisan sosiologis didasarkan pada ... model masyarakat sebagai suatu sistem yang saling berinteraksi partikel yang bergerak dari satu keadaan kesetimbangan lain.

(Teyl, 1968, p.316)

Di antara kelompok ini, dikenal sebagai Harvard Pareto Circle, yang Piton Mayo, sosiolog George Homans dan Talcott Parsons / sejarawan Crane Brinton, ekonom Joseph Schumpeter, dan fisiologi Lawrence Henderson. Selidaknya bagian dari daya tarik gagasan Pareto untuk orang-orang ini adalah utilitas jelas mereka sebagai counter masuk akal untuk Marxisme. Sebagai Homans mengaku bertahun-tahun kemudian:

Aku turun ke Pareto karena ia menjadi jelas bagi saya apa yang saya sudah siap untuk percaya. Saya tidak tahu semua alasan mengapa aku siap untuknya, tapi aku bisa memberikan satu. Seseorang telah mengatakan bahwa sosiologi modern jauh merupakan upaya untuk menjawab argumen revolusioner. Sebagai Boston Republik yang tidak

ditolak keluarganya relatif kaya, saya merasa selama tahun 1930-an bahwa saya berada di bawah serangan pribadi, di atas semua dari kaum Marxis. I siap untuk percaya Pareto karena dia memberi saya pembelaan.”

(Homans, 1962, hal.4)

Penekanan ditempatkan pada sistem sosial dan keseimbangan sosial dalam tulisan-tulisan Pareto menawarkan benteng konservatif melawan gagasan-gagasan Marxis tentang revolusi sosial. Kebutuhan ini terutama dirasakan pada tahun-tahun depresi ekonomi setelah Wall Street Crash tahun 1929, ketika ide-ide komunis mendapatkan pengaruh yang lebih luas dan Uni Soviet muncul dari isolasi internasional. Tokoh sentral dalam kelompok adalah Lawrence Henderson, yang memegang jabatan profesor Lowell Kimia di Harvard dan juga ketua Society of Fellows. Antara 1926 dan 1932 Henderson membaca sebagian besar pekerjaan Pareto dan menjadi yakin maknanya. Di awal tahun akademik 1932 ia memutuskan untuk mendirikan sebuah seminar tentang Pareto dan mulai merekrut anggota fakultas sebagai peserta. Mereka menghadiri seminar menanggapi eksposur mereka terhadap ide-ide Pareto dalam berbagai cara. Dalam kasus Homans, misalnya, seminar ini penting dalam pergeseran kepentingan akademis dari sastra Inggris untuk sosiologi. Salah satu hasil dari Harvard Pareto Lingkaran adalah tubuh besar publikasi terinspirasi oleh, atau prihatin dengan, aspek pekerjaan Pareto. Pada tahun 1934 dan Charles Curtis Homans (Pengacara Boston Harvard Fellow dan teman dekat Henderson) diterbitkan Sebuah Pengantar Pareto: Sosiologi Nya sementara Henderson sendiri diterbitkan Sosiologi Umum Pareto pada tahun 1935. Pada tahun 1937 diterbitkan Talcott Parsons Struktur Aksi Sosial yang berisi analisis teori Pareto dekat sementara, pada tahun 1938, Brinton menerapkan kerangka konseptual berasal dari Pareto untuk mempelajari empat revolusi yang terkandung dalam Anatomi tentang Revolusi. Tidak mengherankan, mungkin, semua karya tersebut ditempatkan penekanan (dalam ukuran lebih besar atau lebih kecil) pada tema sistem sosial dan ekuilibrium dan kecenderungan kontra-revolusioner dari sistem sosial itu, ketika terganggu oleh peristiwa eksternal, untuk memulihkan diri.

Itu adalah melalui kontak dengan Lawrence Henderson yang Chester Barnard datang untuk menulis Fungsi Eksekutif. Kedua pria diperkenalkan oleh Wallace Brett Donham, Dekan Harvard Graduate School of Business Administration, dan menemukan bahwa mereka memiliki kepentingan bersama dalam Pareto. Memang Barnard telah membaca karya Pareto ekstensif dalam terjemahan Perancis sebelum

itu telah ditemukan oleh Henderson. Meskipun sangat terlibat dalam kegiatan bisnisnya, Barnard telah tetap menjadi pembicara tamu di konferensi di Wharton School Keuangan dan Perdagangan dari University of Pennsylvania dan disajikan pada sejumlah komite mengunjungi di Harvard. Dia juga menemukan waktu untuk berkolaborasi dengan Henderson pada pengembangan program sosiologi untuk Harvard Business School. Henderson menjadi lebih terkesan dengan kemampuan intelektual Barnard dan pengalaman praktis dan juga kapasitasnya untuk memadukan dua konstruktif. Karena itu ia mendekati presiden Harvard, A. Lawrence Lowell, yang merupakan teman dekat dan menyarankan bahwa Barnard mungkin akan diminta untuk memberikan kursus dari kuliah umum. Lowell langsung setuju dan Barnard memilih untuk memberikan delapan kuliah pada topik umum dari fungsi eksekutif, yang diberikan pada Institut Lowell di Boston selama November dan Desember 1937. Walaupun sangat sedikit orang yang benar-benar hadir mereka, Barnard tetap didekati oleh Harvard University Press dan diminta untuk mengubah kuliah menjadi sebuah buku. Ketika muncul pada tahun 1938 banyak popularitas awal adalah dengan Henderson dan rekan nya Pareto Circle di Harvard. Pada Februari 1939 Barnard diundang untuk membahas Fungsi Eksekutif pada Konferensi Komite Kerja di Industri Dewan Riset Nasional yang Henderson adalah ketua, sekretaris dan Mayo Homans anggota. Ketika meninggal pada 1945 Henderson Barnard melakukan tugas berat untuk mengedit kertas. Meskipun, setelah dipertimbangkan – erable usaha, ia menyelesaikan tugas dan juga mempersiapkan pengenalan, publikasi tidak pernah terjadi. Wolf (yang ditangani Barnard pada masalah non-publikasi dalam sebuah wawancara) mengamati bahwa, “dalam menjawab pertanyaan mengapa ia tidak merilis materi ini Barnard menyatakan ada berbagai alasan. Satu yang membesar adalah bahwa [Henderson] membuat dirinya sendiri ke posisi polemik di mana ia berjuang setiap orang sepanjang waktu atas nama Pareto [dan] dalam semangat tentang perilaku tentang Pareto, ia kehilangan keseimbangan jauh” (Wolf, 1974, hal.23).

Ternyata setidaknya dengan melihat ke belakang, Barnard tidak berbagi semangat kritis Henderson Pareto. Namun demikian, fakta bahwa kedua orang itu teman dekat dan Barnard yang dibawa ke dalam kontak rutin dengan anggota terkemuka dari Harvard Pareto Lingkaran signifikan dalam membangun konteks di mana Fungsi Eksekutif diproduksi. Lebih lanjut, bahwa tokoh-tokoh seperti Henderson / Homans dan Mayo mengagumi karya Barnard merupakan indikasi yang jelas bahwa identitas substansial pendapat ada di antara mereka dan ‘filsuf-praktisi dari AT & T. Melalui

hubungannya dengan para akademisi Harvard Barnard menjadi akrab dengan percobaan Hawthorne dan dimasukkan wawasan yang mereka diberikan ke dalam teori organisasi (Rothwell di Wamer, 2001, p.38).

Fungsi Eksekutif

Meskipun Barnard telah digambarkan pandangannya tentang subjek di kertas yang dihasilkan selama tahun 1920, dalam Fungsi Eksekutif sketsa diperpanjang menjadi satu teks yang kompleks dari beberapa 330 halaman. Memang buku Barnard itu dari pertama mengkritik baik untuk panjang dan opacity. Yang 200 atau lebih halaman pertama prihatin dengan apa yang penulis disebut 'sistem koperasi', dan bahwa bentuk khusus dari sistem koperasi yang kita sebut sebagai organisasi formal. Itu hanya dalam 50 atau sehingga halaman akhir yang sangat dipertimbangkan Barnard topik yang terkandung dalam judul. Dia mulai dengan mendirikan keunggulan organisasi formal dalam masyarakat modern, subjek kemudian diambil oleh Drucker (lihat Bab 15). Dalam kata-katanya sendiri, 'organisasi formal adalah bahwa jenis kerjasama ... yang sadar, disengaja, tujuan ... Selain itu, banyak dari apa yang kita anggap sebagai diandalkan, kedepan-secabable dan stabil sangat jelas hasil dari upaya yang terorganisir secara resmi bahwa itu adalah mudah percaya bahwa usaha yang terorganisir biasanya berhasil, bahwa kegagalan organisasi tidak normal' (Barnard, 1938/1968, h.5). Dia melanjutkan, bagaimanapun, mengamati bahwa yang terakhir itu tidak pada kenyataannya kasus ini dan bahwa dalam kenyataannya sebagian besar organisasi formal gagal dan apa yang kita amati adalah selamat sukses. Seperti yang ia katakan, 'kegagalan untuk bekerja sama, kegagalan kerjasama, kegagalan organisasi, disorganisasi, disintegrasi, kehancuran organisasi dan reorganisasi - adalah fakta karakteristik sejarah manusia' (Barnard, 1938/1968, h.5). Meskipun bersedia untuk mengakui bahwa beberapa organisasi gagal karena cacat internal, Barnard berpendapat bahwa sumber utama kegagalan berasal dari apa yang disebut 'kekuatan luar'. Seperti yang ia katakan, 'tergantung kelangsungan hidup organisasi pada pemeliharaan keseimbangan karakter yang kompleks dalam lingkungan yang terus berfluktuasi ... yang menyerukan untuk proses penyesuaian internal organisasi [dan] kita akan prihatin dengan sifat kondisi-kondisi eksternal yang harus dilakukan penyesuaian, tetapi pusat perhatian kita adalah proses-proses yang dilakukan' (Barnard, 1938 / 1968, hal.6).

Organisasi formal sebagai Barnard dipahami itu dinamis, bukan statis dan siap dalam interaksi konstan dengan kekuatan luar. Organisasi formal karena itu dipaksa untuk memulai proses adaptasi terus menerus untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang selalu berubah. Pengertian Barnard dari organisasi itu sendiri adalah novel dalam bahwa dia tidak membatasi batas-batas untuk satu konvensional 'sekelompok tertentu orang yang perilakunya dikoordinasikan dengan mengacu pada beberapa tujuan eksplisit atau tujuan' (Barnard, 1948, p.112). Sebaliknya, ia termasuk yang jauh lebih luas dari apa yang sekarang akan disebut 'stakeholder' termasuk investor, pemasok, pelanggan dan klien. Fungsi eksekutif dalam proses adaptasi organisasi dan kelangsungan hidup terlibat dengan kontrol, manajemen dan administrasi pada model lebih atau kurang diuraikan oleh L'ayol tetapi, pra-nyala, mereka khawatir dengan komunikasi. Itu adalah di bidang komunikasi yang tinggi-terang Barnard keberadaan organisasi informal dalam struktur formal organisasi. Seperti yang ia katakan, 'meliputi fungsi komunikasi eksekutif pemeliharaan organisasi eksekutif informal sebagai alat komunikasi penting' (Barnard, 1938/1968, hal. 224).

Titik awal untuk analisis Barnard organisasi adalah individu. Individu memilih untuk bekerjasama dengan orang lain untuk melakukan tugas-tugas yang mereka tidak bisa mencapai sendiri. Namun, dengan memilih untuk bekerja sama, mereka diminta untuk menchrma tujuan kelompok, yang mungkin, tentu saja, agak berbeda dari mereka sendiri. Jadi kendala organisasi ditempatkan pada individu yang mungkin berbeda dengan keinginan mereka sendiri dan ini Barnard kesenjangan disebut sebagai ketidakcocokan. Dia menyatakan bahwa kegigihan kerjasama tergantung pada dua kondisi sebagai berikut:

... nya efektifitas, dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan koperasi, yang bersifat sosial dan non-pribadi dalam karakter. Efisiensi berkaitan dengan kepuasan motif individu, dan pribadi dalam karakter. Uji efektivitas adalah pencapaian tujuan umum atau tujuan; efektivitas dapat diukur. Tes efisiensi adalah memunculkan kehendak individu yang cukup untuk bekerja sama.

(Barnard, 1938/1968, hal.60)

Barnard mengidentifikasi dikotomi yang jelas antara motif organisasi dan pribadi. Ketika sebuah organisasi berhasil dalam tujuannya menyatakan itu dikatakan efektif. Namun, sejauh mana keinginan pribadi dari individu-individu yang bersangkutan juga telah puas bukan masalah efektivitas organisasi tetapi efisiensi. Seperti yang

ia katakan, 'adalah efisiensi koperasi resultan dari efisiensi individu, karena kerjasama dimasukkan hanya ke dalam untuk memuaskan motif individu Efisiensi dari tindakan koperasi sejauh mana motif-motif puas. Satu-satunya penentu dari efisiensi ini adalah individu, karena motif individu (Barnard, 1938/1968, p.44). Dalam gambar ini perbedaan antara tujuan organisasi dan pribadi, Barnard menyoroti masalah abadi. Jika individu tidak merasa baliwa organisasi memenuhi keinginan mereka dari waktu ke waktu mereka akan cenderung untuk menahan bagian dari upaya mereka atau pada akhirnya pergi. Efisiensi organisasi karena itu menjadi kapasitas organisasi untuk memenuhi tujuan dari individu-individu yang terkait di dalamnya dan dengan demikian mempertahankan efektivitas. Tentu saja organisasi yang bisa merespon secara aktif dengan mencari untuk memodifikasi motivasi dari individu-individu sesuai dengan tujuan organisasi, atau dengan mengganti orang yang tidak puas dengan orang lain yang baik memiliki motif yang sesuai atau bersedia untuk mengadopsi mereka. Namun demikian dalam rangka untuk tetap efektif (memang, untuk bertahan hidup) suatu organisasi harus mempertahankan kemampuan untuk terus menawarkan bujukan yang cukup untuk memenuhi motif-motif individu dalam mengejar tujuan-tujuan kelompok '(Wren, 1994, p.267).

Masalah yang mungkin ditimbulkan oleh variasi dalam motivasi individu, bersama dengan kebutuhan untuk mempertahankan kesatuan tujuan organisasi, yang dipimpin Barnard untuk menjadi pertimbangan otoritas. Ia didefinisikan otoritas dalam istilah berikut:

... otoritas adalah karakter komunikasi (order) dalam organisasi formal berdasarkan yang diterima oleh kontributor atau anggota organisasi sebagai yang mengatur tindakan yang memberikan kontribusi, yaitu, sebagai mengatur atau menentukan apa yang dia lakukan atau tidak untuk lakukan sejauh sebagai organisasi yang bersangkutan. Menurut definisi ini, otoritas melibatkan dua aspek: pertama,, subyektif pribadi, menerima komunikasi sebagai otoritatif, dan, kedua, aspek tujuan - karakter dalam komunikasi berdasarkan yang diterima.

(Barnard, 1938, p.163)

Pada model ini sumber otoritas organisasi berakar tidak pada mereka yang memberikan petunjuk tetapi mereka yang baik diterima atau ditolak mereka. Ini adalah usulan yang radikal untuk waktu dan disuntikkan unsur ketidakpastian dalam pandangan konvensional tentang hubungan antara berbagai tingkatan hirarki organisasi. Sebagai Daiute diamati:

... inti dari teori ini adalah bahwa bawahan memutuskan untuk dirinya sendiri apakah ia akan mematuhi perintah atau tidak ... Atasan harus menghadapi realitas otoritas dan mengatasinya. Mengapa perintah dipatuhi? Order diikuti jika penerima (1) memahami urutan, (2) merasa hal itu akan memajukan kepentingan pribadinya, (3) merasa hal itu akan memajukan kepentingan organisasi, dan (4) memiliki kemampuan fisik dan mental untuk mematuhi. Dalam sebuah organisasi tertentu banyak orang akan menerima pesanan karena mereka tidak menginginkan tanggung jawab untuk membuat keputusan tetapi memilih untuk 'mendelegasikan atas' tanggung jawab ini. Juga, banyak anak buah memiliki berbagai perintah alternatif yang mereka akan menerima, yaitu, mereka relatif tidak peduli apakah mereka diberitahu untuk melakukan ini atau itu, karena semua empat kondisi yang dipenuhi oleh ini atau itu. Mereka memiliki zona ketidakpedulian. Selanjutnya, situasi dapat ditemukan di mana kepentingan pribadi orang lain akan dilayani oleh bawahan tertentu mematuhi order; maka yang lain mengerahkan tekanan sosial pada dirinya untuk menyesuaikan diri walaupun dia percaya kepentingannya sendiri pribadi tidak *furthered*. Atasan yang bijaksana tidak mengeluarkan perintah menurutnya akan ditolak.

(Daiute, 1964, pp.46-47)

Barnard memberikan revisi radikal dari pandangan konvensional otoritas yang diusulkan, misalnya, oleh Fayol. Aspek Tujuan otoritas lebih dekat dengan pandangan konvensional dimana instruksi dilewatkan 'down' organisasi formal dalam bentuk perintah didukung oleh sanksi. Namun, aspek subjektif memperkenalkan unsur-unsur pilihan / penafsiran dan ketidakpastian dalam situasi. Meskipun organisasi formal, dengan tentu saja ancaman dan aktualitas sanksi, berfungsi untuk memperkuat legitimasi kekuasaan sering organisasi informal yang datang ke dalam bermain ketika instruksi yang benar-benar dilakukan. Sekali lagi dalam kata-kata Daiute, 'dalam analisis akhir ... organisasi informal sangat penting dalam memberikan dan menerima pesanan' (Daiute, 1964, h.47). Berbeda dengan organisasi formal, yang hanya merupakan gambaran abstrak dari berbagai hubungan, organisasi informal yang dinamis dan diselenggarakan bersama-sama di atas semua oleh jaringan komunikasi. Komunikasi yang baik, menurut Barnard, difasilitasi oleh individu yang memiliki kedekatan pandangan yang berasal dari sosialisasi dan pelatihan. Jelas sesuai seperti agak bertentangan dengan *contem-porary* pandangan tentang keragaman. Namun demikian jelas bahwa keberhasilan suatu organisasi informal yang sebagian besar harus bergantung pada individu yang terlibat 'melihat mata ke mata'.

Setelah ditangani secara ekstensif dengan sifat organisasi dan peran individu dalam diri mereka, Barnard beralih ke fungsi tertentu dari eksekutif. Seperti yang ia katakan:

... bisa dikatakan ... bahwa fungsi eksekutif adalah untuk melayani sebagai saluran komunikasi sejauh komunikasi harus melewati posisi pusat. Tapi karena objek dari sistem komunikasi koordinator-bangsa dari semua aspek organisasi, maka bahwa fungsi eksekutif berhubungan dengan semua pekerjaan penting untuk vitalitas dan daya tahan organisasi, sejauh ini, setidaknya, harus dicapai melalui forma) koordinasi.

(Barnard, 1938/1968, p.215)

Namun, ia melanjutkan untuk mengamati bahwa banyak dari pekerjaan yang dilakukan oleh eksekutif tidak berhubungan dengan fungsi penting dari mengkoordinasikan pekerjaan orang lain. Oleh karena itu 'pekerjaan eksekutif bukan bahwa organisasi, tetapi pekerjaan khusus mempertahankan organisasi dalam operasi' (Barnard, 1938/1968, p.215). Atas dasar ini pandangan konvensional eksekutif sebagai terutama berkaitan dengan mengelola sekelompok orang jelas tidak memadai, atau setidaknya tidak akurat. Selanjutnya, Barnard tidak menerima peran sebagai eksekutif untuk mengelola sistem usaha koperasi, yang dia melihat sebagai besar swakelola. Sebaliknya, seperti yang ia katakan:

... fungsi yang kita bersangkutan seperti dari sistem saraf, termasuk otak, dalam kaitannya dengan seluruh tubuh. Ini ada untuk mempertahankan sistem tubuh dengan mengarahkan tindakan-tindakan yang diperlukan lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, tetapi tidak dapat dikatakan mengelola tubuh, sebagian besar yang fungsinya adalah independen itu dan pada yang pada gilirannya tergantung.

(Barnard, 1938, p.p.21 & -217)

Dalam ringkasan fungsi eksekutif menurut Barnard mencakup tiga bidang luas:

1. Mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi, termasuk pemilihan staf dan menawarkan insentif; berbagai teknik pengendalian yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas seperti promosi, penurunan pangkat dan pemberhentian, dan, akhirnya, memelihara organisasi informal.
2. Mempromosikan pasokan dari apa yang sekarang akan disebut sumber daya manusia, termasuk menarik individu cocok untuk organisasi dan motivasi yang efektif mereka selama karir mereka selanjutnya.

3. Merumuskan dan mendefinisikan tujuan, tujuan dan ujung organisasi, termasuk, seperti yang disebut itu Barnard, mengindoktrinasi "mereka di tingkat yang lebih rendah dengan tujuan umum, keputusan besar, sehingga mereka tetap kohesif dan mampu membuat keputusan akhir yang koheren rinci '(Barnard, 1938/1968, p.233).

Fungsi akhir jelas terlibat aspek dari apa yang sekarang akan disebut budaya organisasi dan, tentu saja, kepemimpinan. Barnard percaya bahwa atribut pribadi terbesar seorang eksekutif bisa membawa kepada suatu organisasi loyalitas dan kepercayaan. Jika eksekutif tidak memiliki sifat-sifat inti itu tidak mungkin bahwa mereka bisa berkomunikasi flic tujuan organisasi dengan keyakinan yang cukup untuk mempertahankan koherensi tindakan organisasi. Eksekutif karena itu harus menjadi nilai pembentuk-positif dan, dengan perluasan, seorang pemimpin. Pada tahun 1940 memberikan dua kuliah Barnard yang luas pada subyek kepemimpinan yang kemudian diterbitkan sebagai sebuah esai, *The Nature of Leadership*. Sekali lagi ia mengambil komunikasi menjadi elemen kunci, mengamati bahwa pemimpin harus 'pada waktu pusat hanya komunikasi' (Barnard, 1948, hal.86). Namun pemimpin juga harus memiliki kapasitas untuk meyakinkan arbitrase antara berbagai pendapat dan menginspirasi para pengikut. Dalam pandangan Barnard tidak ada rumus sederhana untuk mencapai kepemimpinan yang sukses. Sebaliknya, ia melihatnya sebagai bergantung pada kombinasi dari individu yang bersangkutan, para pengikut dan kondisi. Berkenaan dengan produksi pemimpin ia berkomentar bahwa mereka, 'dibuat cukup sebagai banyak dengan kondisi dan oleh organisasi dan pengikut sebagai oleh kualitas dan kecenderungan yang mereka sendiri miliki. Memang, dalam hubungan ini, saya harus menempatkan lebih banyak penekanan pada karakter organisasi dari atas individu-individu '(Barnard, 1948, hal.42). Atas dasar ini pemimpin adalah produk dari organisasi yang mereka layani (dan, yang nilai-nilai mereka berbagi menyebarluaskan, dan mengelola) daripada produk dari bawaan, pelatihan kemampuan dan keahlian yang disarankan oleh Fayol.

Tinjauan Kritis

Pekerjaan Barnard menutupi sebagian besar tanah sudah diperiksa oleh Fayol. Hal ini tidak mengherankan mengingat dua karier laki-laki, yang keduanya termasuk bangkit dari jajaran junior organisasi masing-masing ke puncak kepala eksekutif. Namun,

Barnard tampaknya telah mengabaikan pekerjaan Fayol meskipun, sebagai ahli bahasa, dia akan tidak menemukan kesulitan dalam membaca *Administrasi, Industrielle et* menghasilkan dalam bahasa aslinya. Selanjutnya, meskipun keduanya laki-laki ditangani dengan organisasi formal, Barnard ditempatkan penekanan lebih besar pada jaringan komunikasi, yang disebut organisasi informal. Ia juga mengambil pandangan yang lebih luas dari organisasi itu sendiri dari Fayol, atau memang Weber atau Taylor dan manajer ilmiah, dengan termasuk tidak hanya karyawan dan manajer, tetapi investor pemasok, pelanggan dan klien. Konsepsi Barnard otoritas sama-sama baru, berada tidak dalam pos atau orang, tetapi pada mereka yang nominal 'di bawah' kekuasaan. Jadi otoritas eksekutif selalu dibatasi oleh sejauh mana instruksi tersebut menerima bersedia untuk mematuhi mereka. Instruksi bertanggung jawab untuk interpretasi oleh bawahan dan eksekutif terampil akan menyadari balas-balas wewenang. Barnard menyatakan bahwa organisasi memiliki peran ganda yang bersangkutan memenuhi sebagian dengan tujuan dinyatakan dan sebagian dengan memuaskan keinginan orang-orang yang berpartisipasi dalam operasi. Sebuah organisasi yang gagal untuk memenuhi anggotanya berkontribusi tidak akan efektif dan karena itu tidak mungkin untuk bertahan hidup. Dalam kata-kata Gelatik, 'apakah ini upaya untuk menjembatani kebutuhan organisasi formal dengan kebutuhan sistem sosio-manusia tengara dalam manajemen berpikir' (Gelatik, 1994, p.267). Meskipun Barnard sadar akan kekuatan organisasi dalam membentuk dan mempertahankan sikap dan motivasi anggotanya, seperti Follet ia tidak tertarik dengan kolektivisme. Sebaliknya, ia menempatkan penekanan besar pada otonomi individu dan kebebasan individu untuk berhenti organisasi. Setelah mengatakan ini, bagaimanapun, Barnard berpendapat kebutuhan untuk satu set nilai-nilai bersama dalam organisasi dan melihat eksekutif sebagai repositori nilai-nilai dan saluran melalui mana nilai-nilai ini harus dikomunikasikan kepada orang lain. Utang Barnard untuk Pareto dapat dilihat dalam fondasi teoritis dari karyanya, terutama bagian-bagian yang bersangkutan dengan sistem sosial dan pemeliharaan keseimbangan sosial. Tidak mengherankan, mungkin, ia bermusuhan dengan serikat buruh. Seperti Mayo dia melihat mereka sebagai sumber bersaing kesetiaan dan nilai-nilai dan karena itu ancaman ampuh untuk keseimbangan organisasi. Barnard menempatkan penekanan terbesar pada komunikasi yang baik dan melihat pemeliharaan mereka sebagai fungsi sentral dari eksekutif. Ironisnya, dalam hal komunikasi, tulisan-tulisannya sangat sulit untuk membaca dan yang terbaik diserap dalam porsi kecil.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa Barnard anggap enam kualifikasi universal eksekutif?
2. Apa pentingnya Lingkaran Pareto Harvard untuk pengembangan teori manajemen?
3. Bagaimana meyakinkan adalah klaim Barnard bahwa organisasi formal adalah dinamis, bukan statis?
4. Apa Barnard berarti ketika ia berbicara tentang organisasi informal?
5. Bagaimana meyakinkan adalah penegasan Barnard bahwa para pemimpin terutama produk dari organisasi yang mereka layani?

Daftar Pustaka

- Aron, R. (1967 / 1990) Vilfredo Pareto. *Main Currents- in Sociological Thought, Volume 2*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Barnard, C. (1948) *Organization and Management: Selected papers*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Daiute, R. (1964) *Scientific Management: Ideas, Topics and Readings*, Holt Rinehart & Winston, New York.
- Heyl, B. (1968) The Harvard Pareto Circle, *Journal for the History of the Behavioural Sciences*, 4, 316-333.
- Rothwell, S. (2001) Chester Irving Barnard in Warner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.
- Wolf, W. (1974) *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management*, Cornell University, Ithaca, New York.

Alfred Sloan dan General Motors

Alfred P. Sloan lahir pada tahun 1875 di New Haven / Connecticut di mana ayahnya adalah seorang penjual yang makmur dan pengecer teh, kopi dan cerutu. Pada tahun 1895 ia lulus dari Massachusetts Institute of Technology dengan gelar di bidang teknik listrik. Pekerjaan pertamanya adalah sebagai juru di Perusahaan Roller Bearing Hyatt di Harrison, New Jersey. Perusahaan ini telah didirikan beberapa tahun sebelum Sloan bergabung oleh John Wesley Hyatt untuk memproduksi bantalan yang Hyatt telah diciptakan. Sloan segera meninggalkan perusahaan, bagaimanapun, menghabiskan dua tahun berikutnya bekerja untuk sebuah perusahaan yang memproduksi kulkas. Sementara itu, di Hyatt melewati masa sulit secara finansial dan di ambang keluar dari bisnis. Ayah Alfred Sloan dan sekelompok rekan mengumpulkan uang cukup untuk menjaga perusahaan akan sementara Alfred, yang telah bergabung kembali dengan perusahaan, dan pemegang buku muda bernama Peter Steenstrup mencoba untuk mengubah hal-hal yang bulat. Sebagai Rae berkomentar;

... ini, tentu saja, mereka berhasil dalam melakukan, dan dalam proses Sloan memperoleh pendidikan yang komprehensif dalam pengelolaan bisnis. Steenstrup tampak setelah keuangan sampai dia meninggalkan perusahaan pada tahun 1909; Sloan telah bertanggung jawab atas segala sesuatu yang lain - rekayasa, desain, produksi, penjualan. Secara bersamaan, ia mempelajari arti dari produksi massal. Dia mengambil alih Perusahaan Roller Bearing Hyatt tepat pada waktunya untuk menemukan dalam industri olomotif pasar utama untuk produk-produknya, dan sejalan dengan memperluas dan tuntutan beragam merupakan pengalaman pendidikan yang tak ternilai.

Pada musim semi tahun 1916 William C. Durant, pendiri General Motors Corporation (GM), diusulkan untuk Sloan yang Hyatt dijual kepada perusahaan induk - Amerika Motors Corporation. United Motors telah diselenggarakan oleh Durant untuk tujuan membeli sejumlah pembuat komponen utama:

... termasuk Bearing Roller Hyatt Perusahaan dan New Keberangkatan Manufacturing Co, baik produsen besar bantalan bola, Remy Perusahaan Listrik dan Dayton Engineering Laboratories Company, yang dikenal sebagai Deico, baik pembuat memulai, pengapian pencahayaan, dan peralatan listrik lainnya, dan Rim Perlman Corporation. Tidak hanya pembelian ini membantu memastikan volume stabil pasokan penting dari

sumber yang berbeda, tetapi mereka juga membawa sejumlah pria ke dalam orbit mampu General Motors.

(Chandler, 1962/1993, p.123)

Di antara 'orang mampu', tentu saja, adalah Alfred Sloan. Reaksi awal Sloan usulan Durant adalah salah satu dari skeptisisme. Pelanggan Hyatt sudah termasuk Ford dan GM dan, di bawah bimbingan Sloan, perusahaan telah berhasil mencapai kombinasi produksi skala besar dan akurasi penting untuk memenuhi tuntutan industri otomotif berkembang Amerika. Namun demikian, pada refleksi Sloan menyadari bahwa "Hyatt sudah paradoks menjadi terlalu besar untuk menjadi mandiri" (Rae, 1959, p.113). Perusahaan telah diarahkan diri untuk produksi massal dan hanya bisa beroperasi secara menguntungkan di pasar yang stabil didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar seperti Ford dan GM. Jika salah satu dari perusahaan-perusahaan memutuskan untuk memproduksi bantalan sendiri maka Hyatt itu akan ditinggalkan dalam situasi yang sulit. Jadi usulan itu diterima Durant dan Sloan menjadi presiden Amerika Motors dan pemegang saham utama dalam perusahaan. Ketika United Motors diserap ke General Motors di tahun 1918, Sloan gabungan pekerjaan wakil presiden GM dengan presiden Amerika Motors.

GM diciptakan oleh Durant dari mobil banyak dan produsen komponen tapi ia tidak mampu memaksakan struktur yang teratur pada perusahaan, kelemahan kejam terpapar oleh krisis ekonomi 1920. Pada akhir Perang Dunia Pertama ekonomi Amerika, seperti yang dari Inggris (lihat Bab 10), menikmati ledakan singkat yang merangsang suasana umum optimisme kalangan produsen mobil, permintaan dan harga naik dan mobil baru di pasokan pendek. Namun, selama musim semi tahun 1920 permintaan mulai turun dan terus menurun sampai produsen, dimulai dengan Ford, dipaksa untuk memotong harga. Meskipun depresi singkat, "untuk industri otomotif ... kecelakaan tahun 1920 merupakan peristiwa penting jauh jangkauannya. Ditemukan sebagian besar produsen buruk berlebihan dan mengharuskan reorganisasi yang menyapu efek yang berlangsung pada struktur industri" (Rae, 1959, p.136). Hal ini tentunya kasus di GM mana penurunan permintaan untuk mobil mereka segera menyebabkan masalah arus kas yang serius. Meskipun permintaan Sloan untuk memotong harga, Durant menolak dan dengan Oktober 1920 manajer perusahaan sedang berjuang untuk menemukan cukup uang untuk memenuhi kebutuhan mendesak seperti faktur dan gaji. Sementara itu harga saham perusahaan runtuh dan Durant melakukan upaya nekat untuk mempertahankan nilai

dengan membeli saham CM secara kredit, sebuah usaha yang gagal memaksa Durant untuk mengundurkan diri sebagai presiden dari perusahaan yang ia didirikan.

GM hanya diselamatkan dari kepunahan oleh infus besar uang dari Perusahaan l'ont Du, yang memegang saham keuangan utama. Pierre du l'ont keluar dari semi-pensiun untuk menjadi presiden dari CM, salah satu tindakan pertama adalah untuk nama Alfred Sloan sebagai penggantinya. Sloan menjadi kepala eksekutif dan presiden CM pada tahun 1923. Dia mengundurkan diri dari presiden perusahaan dan menjadi pemimpin dewan direksi pada tahun 1937, pada waktu itu, GM melakukan lebih dari sepertiga output dunia kendaraan bermotor, serta mesin pesawat, lokomotif diesel dan kulkas. Sudah produsen terbesar di dunia mobil sejak tahun 1925 [dan] telah tumbuh menjadi perhatian industri terbesar dari semua waktu '(Glover di Warner, 2001, p.619).

Sloan menyerahkan peran kepala eksekutif pada tahun 1946 dan mengundurkan diri sebagai ketua pada tahun 1956, yang tersisa sebagai ketua kehormatan sampai kematiannya pada tahun 1966.

Sloan Struktur

Bertahun-tahun kemudian Sloan menggambarkan situasi di CM pada setelah keberangkatan Durant sebagai berikut:

... pada penutupan tahun 1920 tugas sebelum General Motors reorganisasi. Sebagai sesuatu berdiri, perusahaan menghadapi kemerosotan ekonomi secara bersamaan yang di luar dan krisis manajemen di dalam. Auto - pasar ponsel hampir menghilang dan dengan itu penghasilan kita. Sebagian besar tanaman dan orang-orang dari industri ditutup atau merakit sejumlah kecil mobil keluar dari bahan setengah jadi dalam tanaman. Kami sarat dengan harga tinggi persediaan dan komitmen pada tingkat harga lama meningkat. Kami kekurangan uang tunai. Kami memiliki lini produk bingung. Ada kurangnya kontrol dan setiap alat kontrol dalam operasi dan keuangan, dan kurangnya informasi yang memadai tentang apa pun. Singkatnya, hanya ada sekitar sebagai krisis yang jauh, dalam dan luar seperti yang Anda bisa berharap karena jika Anda menyukai hal semacam itu.

(Sloan, 1963, hal.42)

Ketika Sloan bergabung dengan United Motors pada 1916 ia mulai merancang struktur organisasi appro - sepatutnya. Karena setiap perusahaan konstituen berada di tangan mampu, Sloan mampu berkonsentrasi energi pada pmlishing kantor umum dibebankan dengan koordinasi dan memperluas operasi masing-masing

perusahaan sesuai. Di antara inovasi yang diperkenalkan adalah Sloan prosedur akuntansi yang seragam dan organisasi pemasaran. Dia juga bekerja untuk memastikan bahwa dealer GM menerima diandalkan pasokan suku cadang dan aksesoris. Sebagai Chandler berkomentar, "ini ... merupakan aset yang tak ternilai, karena kemampuan untuk memberikan yang baik, pelayanan cepat dan memperbaiki itu menjadi senjata kompetitif yang semakin penting" (Chandler, 1962/1993, hal.131). Namun, meskipun Sloan berhasil dalam menyelenggarakan Serikat Motors, ia menjadi semakin khawatir tentang kekurangan GM struktur dan sistem. Dia tidak tahu, misalnya, bagaimana Amerika Motors dipasang ke GM pada umumnya. Selanjutnya, ia tidak yakin bagaimana berbagai divisi operasi CM sendiri ditambah atau saling melengkapi. Pada akhir 1919 ia mulai bekerja pada studi Organisasi yang diwujudkan 'konsep desentralisasi dan delegasi yang efektif otoritas yang kemudian menjadi dasar untuk filosofi manajemen industri' (Rae, 1959, hal.139). Pada awal 1920 ia diserahkan rencananya untuk reorganisasi CM Durant yang menyetujui mereka dalam secara prinsip tetapi tidak menunjukkan nafsu untuk mengatur pelaksanaannya. Dengan kedatangan Font du Pierre, bagaimanapun, pendekatan yang sepenuhnya baru diadopsi dan studi Sloan menjadi 'dasar kebijakan manajemen dalam Motors modern Umum' (Sloan, 1963, hal.45).

Inti dari struktur baru Sloan untuk GM adalah prinsip desentralisasi. Dalam satu pengertian ini adalah mudah untuk mencapai, karena kurangnya kohesi seluruh perusahaan selama tahun Durant. Pengertian Sloan organisasi melibatkan pengembangan koordinasi tanpa mengorbankan apapun manfaat yang diperoleh dari desentralisasi yang ada. Sebagai Rae diamati:

... dasarnya, Sloan memberi General Motors pola staf-baris dari sebuah organisasi militer. Perusahaan-perusahaan terpisah diubah menjadi divisi operasi, masing-masing di bawah seorang eksekutif dengan tanggung jawab hampir lengkap untuk manajemen. Fungsi staf, seperti penelitian, kebijakan keuangan, dan kebijakan penjualan, diorganisir secara terpisah, dengan layanan mereka tersedia bagi seluruh keluarga Motors Umum namun tanpa otoritas langsung atas divisi operasi ... Sloan memungkinkan bagi General Motors untuk menjadi berubah dari konglomerasi yang longgar dari perusahaan otomotif dan lainnya? menjadi struktur bisnis yang koheren dan terkoordinasi, menggabungkan ke tingkat yang unik keuntungan konsentrasi dengan fleksibilitas desentralisasi.

(Rae, 1959, p.140)

Struktur baru itu diberlakukan di GM selama tahun-tahun 1921-1925, dengan salah satu tugas awal yang dilakukan oleh Sloan dan eksekutif keberadaannya untuk menentukan batas-batas untuk kegiatan masing-masing divisi. Serta gagal untuk menghasilkan struktur organisasi yang koheren, Durant tidak benar-benar berusaha untuk menciptakan lini produk yang rasional, dan berbagai divisi GM bersaing satu sama lain ketimbang pesaing eksternal mereka. Bawah arahan Sloan, Namun, lini produk dan orientasi pasar menjadi didefinisikan: 'Cadillac dijual di posisi harga tertinggi, Buick yang berikutnya, diikuti oleh Oakland dan kemudian Olds, dengan Chevrolet di volume terbesar, terendah-harga pasar' (Chandler, 1962/1993, p.143). Pada tahun 1925 GM memperkenalkan enam silinder Pontiac untuk mengisi kesenjangan dalam jangkauan antara Oldsmobile dan Chevrolet dan membeli Perusahaan Manufaktur Yellow Cab Chicago, penggabungan dengan divisi truk sendiri untuk membentuk Truk Kuning dan Perusahaan Manufaktur Pelatih. Akhirnya, GM mulai mengakuisisi anak perusahaan asing, termasuk Inggris Vauxhall Motors pada tahun 1925 dan Jerman Adam Opel Perusahaan pada tahun 1929.

Dengan struktur baru di tempat dan berbagai produk GM dalam proses rasionalisasi, Sloan mulai merencanakan serangan terhadap pasar low-harga mobil tangguh tapi menguntungkan. Pasar ini, seperti yang ia katakan, 'kemudian praktis dimonopoli oleh Ford (Model T) dan kami mencoba untuk menyerang itu ... Kami tidak mengusulkan untuk bersaing head to head dengan Ford, tetapi untuk memproduksi mobil yang akan unggul Ford, namun begitu dekat harga Ford bahwa permintaan akan ditarik dari Ford ... dan mengangkat dengan harga sedikit lebih tinggi dalam preferensi untuk merancang utilitas maka Ford' (Sloan, 1963, 68). Seperti terlihat di Bab 9, GM segera berhasil merombak Ford Motor Company. Sementara Henry Ford bertahan dengan model yang semakin tanggal T, GM Chevrolet lebih gaya (serta teknis lebih unggul) tumbuh semakin populer dengan konsumen. Dengan 1927 Chevrolet adalah mobil terlaris dan Model T selesai.

Tinjauan kritis

Struktur organisasi desentralisasi yang dirancang Alfred Sloan untuk General Motors sangat berpengaruh dan kemudian ditiru di seluruh dunia industri. Desentralisasi operasi dengan kontrol terpusat terkoordinasi memungkinkan elemen-elemen terpisah dari GM untuk bekerja secara efektif mencapai tujuan bersama. Inovasi Sloan dalam lingkup struktur organisasi melengkapi orang-orang dari Henry Ford di bidang produksi. Dalam kata-kata Hammer dan Champy;

Dalam mogok perakitan mobil menjadi serangkaian tugas-tugas rumit. Ford membuat pekerjaan sendiri jauh lebih sederhana, tetapi ia membuat proses mengkoordinasikan orang-orang melakukan pekerjaan-pekerjaan dan menggabungkan hasil tugas mereka ke dalam seluruh mobil yang jauh lebih kompleks ... Setelah Sloan mengambil alih di GM, dia membuat sistem Ford telah memelopori lengkap ... Sloan dibuat lebih kecil, divisi desentralisasi yang manajer dapat mengawasi dari kantor pusat perusahaan kecil hanya dengan pemantauan produksi dan angka keuangan ... Sloan menerapkan prinsip Adam Smith tentang pembagian tenaga kerja untuk manajemen seperti Ford telah diterapkan ke produksi ... Sloan inovasi manajemen General Motors diselamatkan dari pelupaan awal dan, apa lagi, juga memecahkan masalah yang telah membuat perusahaan lain dari perluasan.

(Hammer & Champy, 1999, p.p.15-16)

PERTANYAAN DISKUSI

1. "Desentralisasi dan delegasi yang efektif dari 'otoritas. Apakah ini sebuah deskripsi akurat tentang filsafat Sloan manajemen industri?
2. Mengapa operasi terdesentralisasi dengan kontrol terpusat terkoordinasi sangat tepat untuk General Motors?

Daftar Pustaka

- Chandler, A. (1962/1993) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, Chapter 3.
- Glover, I. (2001) Alfred Prichard Sloan, Jr. in Warner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.
- Rae, J. (1959) *American Automobile Manufacturers: The First Forty Years*, Chilton, Philadelphia.
- Sloan, A. (1963) *My Years with General Motors*, Sidgwick & Jackson, London.

Abraham Maslow dan hirarki kebutuhan

Abraham Maslow dilahirkan dari orang tua Yahudi Rusia-imigran di Brooklyn, New York pada 1908. Meskipun keluarganya makmur Maslow akhirnya awal tahun yang ditandai oleh kemiskinan dan anti-Semitisme. Akhir dalam kehidupan, mencerminkan pada karirnya, ia mengakui pengaruh signifikan dari warisan Yahudi pada pekerjaan akademis dan output sastra. Seperti yang ia katakan, 'menganggap saya bahwa pekerjaan saya tidak sadar ditentukan oleh semangat Yahudi untuk etika, utopianisme, mesianisme, gemuruh kenabian. Sarat nilai keseluruhan sistem saya bisa disebut 'Yahudi (Maslow dalam Hoffman, 1999, hal.25). Selain abadi anti-Semitisme Maslow muda juga memiliki kehidupan rumah pahit dan, khususnya, hubungan menggelora dengan ibunya. Memang, tidak suka tentang nya seumur hidup dan, meskipun berlalunya tahun dan banyak keberhasilan-Nya, benar-benar dijauhi nya Maslow. Maslow, dalam kata-kata tlv dari DeCarvalho, "menggambarkan pertamanya 20 tahun sebagai sangat neurotik, pemalu, gugup, depresi, kesepian dan mencerminkan diri '(DeCarvalho, 1991, hal.25). Namun, perbaikan besar terjadi ketika Maslow bertemu, dan kemudian menikah, sepupunya. Bertha Goodman, yang menjadi pendamping seumur hidup dan ibu dari dua putri.

Maslow mempelajari psikologi di University of Wisconsin-Madison, menerima gelar BA pada tahun 1930, MA pada 1931 dan PhD pada tahun 1934. Awal ia bekerja sangat dipengaruhi oleh behaviorisme dan dalam disertasi doktornya dia menjelajahi peran dominasi dalam perilaku sosial dan seksual primata, berdebat dominasi yang biasanya didirikan oleh kontak visual daripada berjuang '(DeCarvalho, 1991, hal.26). Pada tahun 1935 Maslow menjadi Fellow di Carnegie psikologi sosial di Teachers College, Columbia University sebelum menjadi seorang profesor psikologi di Brooklyn College pada tahun 1936. Ia selama pertengahan 1930-an bahwa ia mulai bekerja pada apa yang akhirnya menjadi utamanya teks Motivasi dan Kepribadian - yang diterbitkan pada tahun 1954. Seperti Maslow katakan, 'adalah upaya saya untuk mensintesis holistik, dinamis dan budaya penekanan yang ... bersemangat sehingga psikolog muda banyak waktu. Saya merasa bahwa mereka intrinsik terkait satu sama lain, dan bahwa mereka sub-aspek dari suatu keseluruhan tunggal yang lebih besar mencakup "(Maslow, 1954, p.ix).

Maslow telah magang intelektual berkepanjangan, belajar psikologi gestalt bawah Max Wertheimer dan Kurt Koffka di Sekolah

Baru untuk Penelitian Sosial dan psikoanalisis (lihat Bab 8) dengan Erich Fromm, psikoanalisis kemudian menjalani dirinya sendiri. Dia melanjutkan studi psikologi dengan Alfred Adler, mempelajari antropologi dengan Ruth Benedict dan Margaret Mead dan melakukan kunjungan lapangan di antara orang Amerika asli dari suku Blackfoot Utara. Pada tahun 1943 ia menerbitkan kertas Sebuah Pengantar Teori Motivasi dan A Teori motivasi / Manusia di mana ia merumuskan teori positif dari motivasi yang dia digambarkan sebagai 'umum-dinamis'. Antara 1947 dan 1949 Maslow mengambil cuti panjang dari karir akademiknya untuk bekerja dalam bisnis keluarga, Maslow Cooperage Corporation. Selama tahun ini, bagaimanapun, ia memelihara hubungan akademis dan terus menerbitkan artikel dalam jurnal belajar. Setelah kembali ke kehidupan akademis ia menjadi profesor dan kemudian profesor penuh dan kepala departemen di Brandeis University di Massachusetts. Di kemudian hari Maslow menjadi semakin kecewa dengan kehidupan akademik tetapi tidak memiliki sumber daya pribadi dan keuangan untuk berhenti. Pada tahun 1969 ia menerima tawaran untuk bergabung Corporation Saga Administrasi di Menio Park, California sebagai psikolog industri di rumah. Abraham Maslow meninggal, setelah serangan jantung hebat, pada tahun 1970.

Hirarki kebutuhan

Menurut Maslow, 'mengatur kebutuhan manusia itu sendiri dalam hirarki. Artinya, penampilan satu kebutuhan biasanya bertumpu pada kepuasan sebelumnya lain perlu, lebih mahakuasa. Manusia adalah hewan yang terus-menerus ingin "(Maslow, 1943, p.370). Maslow mengidentifikasi lima set gol yang ia disebut kebutuhan dasar. Ini adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan kasih sayang, kebutuhan akan harga diri dan, akhirnya, kebutuhan untuk mencapai aktualisasi diri. Susunan hirarkis ini kebutuhan atau tujuan berarti 'bahwa tujuan yang paling mahakuasa akan memonopoli kesadaran dan akan cenderung dengan sendirinya untuk mengatur rekrutmen berbagai kapasitas organisme. Kebutuhan kurang mahakuasa diminimalkan, bahkan dilupakan atau ditolak "(Maslow, 1943, pp394-395). Di dasar hirarki Maslow ditempatkan kebutuhan fisiologis, yang paling jelas kebutuhan untuk makanan. Seperti yang ia katakan:

... tidak diragukan lagi ... kebutuhan fisiologis adalah yang paling yg melebihi dari semua kebutuhan. Apa artinya ini secara spesifik, bahwa dalam manusia yang hilang segala sesuatu dalam kehidupan dengan cara yang ekstrim, kemungkinan besar bahwa motivasi utama akan

kebutuhan fisiologis daripada yang lain. Orang yang kurang makanan, keamanan, cinta, dan harga diri kemungkinan besar akan kelaparan untuk makanan lebih kuat daripada apa pun ... Untuk orang yang sangat lapar dan berbahaya, tidak ada kepentingan lain ada tapi makanan. Dia mimpi makanan, ia ingat makanan, ia berpikir tentang makanan, ia hanya emotes tentang makanan, ia melihat hanya makanan dan ia hanya menginginkan makanan ... Kebebasan, cinta, perasaan masyarakat, hormat, filsafat, semua dapat dikesampingkan selain sebagai fripperies, yang berguna karena mereka gagal untuk mengisi perut. Seperti seorang pria yang cukup dapat dikatakan hidup dari roti saja.

(Maslow, 1943, p.p.373-374)

Maslow menyatakan bahwa di Amerika Serikat dan negara maju lainnya seperti kronis, kelaparan ekstrim jarang. Selanjutnya, ia berpendapat bahwa apa yang dialami sebagian besar individu sebagai rasa lapar hanyalah nafsu makan. Memang dalam masyarakat mengembangkan pengalaman hidup belaka dan kelaparan kematian mungkin terjadi hanya secara kebetulan. Demikian pula, kebutuhan fisiologis lainnya seperti udara dan air juga umumnya merasa puas. Seperti yang ia katakan:

... adalah benar bahwa manusia hidup dari roti saja - bila ada roti. tapi apa yang terjadi dengan keinginan manusia ketika ada banyak roti dan ketika perutnya diisi secara kronis? Sekaligus lainnya (dan lebih tinggi) muncul dan kebutuhan ini, bukan lapar fisiologis, mendominasi organisme. Dan ketika pada gilirannya puas, lagi baru (dan masih lebih tinggi) kebutuhan muncul dan sebagainya. Inilah yang kita maksudkan dengan mengatakan bahwa kebutuhan dasar manusia diatur dalam hirarki hal melebihi relatif ... Organisme ini didominasi dan perilaku yang diselenggarakan hanya oleh kebutuhan terpuaskan. Jika kelaparan puas, menjadi penting dalam dinamika saat ini individu.

(Maslow, 1943, p.375)

Jika, Maslow berpendapat, kebutuhan fisiologis relatif baik bersyukur, satu set baru kebutuhan akan muncul, yaitu keamanan kebutuhan. Seperti yang ia katakan, 'adalah semua yang telah dikatakan tentang kebutuhan fisiologis juga benar, meskipun dalam tingkat yang lebih rendah dari keinginan-keinginan. Organisme yang sama mungkin juga sepenuhnya didominasi oleh mereka. Mereka mungkin melayani sebagai penyelenggara hampir eksklusif perilaku, merekrut semua kapasitas organisme dalam pelayanan mereka, dan 1 kita kemudian dapat cukup menggambarkan seluruh organisme sebagai pengaman mencari mekanisme "(Maslow, 1943, p.376). Maslow menggambarkan gagasan tentang kebutuhan keamanan

dengan memeriksa keinginan anak untuk keamanan dan juga perilaku orang dewasa neurotik neurotik atau dekat yang, dalam banyak hal, seperti anak-anak tidak aman dalam keinginan mereka untuk keselamatan. Namun demikian, seperti dalam kasus kebutuhan fisiologis, Maslow berpendapat, 'yang, sehat dan normal, dewasa beruntung dalam budaya kita sebagian besar puas keselamatannya kebutuhan ... dalam arti yang sangat nyata, ia tidak lagi memiliki kebutuhan keamanan apapun sebagai motivasi aktif. Seperti orang kenyang tidak lagi merasa lapar, pria tidak lagi merasa aman 'terancam (Maslow, 1943, pp378-379). Jika kedua fisiologis dan kebutuhan keamanan yang cukup baik bersyukur kemudian, klaim Maslow, kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan belongingness akan muncul dan keseluruhan siklus dijelaskan untuk kebutuhan fisiologis dan keamanan akan diulang. Jadi, "orang akan merasa tajam, tidak seperti sebelumnya, tidak adanya teman, atau kekasih, atau istri, atau anak-anak. Dia akan mendambakan hubungan kasih sayang dengan orang-orang pada umumnya, yaitu, untuk sebuah tempat di kelompoknya, dan ia akan berusaha dengan intensitas besar untuk mencapai lujuan ini. Dia akan ingin mencapai tempat seperti itu lebih dari apa pun di dunia dan bahkan mungkin lupa bahwa sekali, ketika dia lapar, dia menyeringai pada cinta '(Maslow, 1943, pp380-381). Tidak seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan, namun, kebutuhan untuk cinta, kasih sayang dan rasa memiliki tidak begitu mudah puas dalam masyarakat modern. Seperti Maslow berkomentar, "yang menggagalkan kebutuhan ini adalah inti paling sering ditemukan dalam kasus ketidakmampuan dan psikopatologi lebih parah" (Maslow, 1943, hal.381). Sekali lagi, ketika kebutuhan ini cukup puas, kebutuhan harga diri muncul. Dalam kata-kata Maslow:

... semua orang dalam masyarakat kita (dengan pengecualian beberapa patologis) memiliki kebutuhan atau keinginan untuk, evaluasi tegas berbasis stabil, (biasanya) linggi diri mereka sendiri, untuk menghormati diri sendiri, atau harga diri, dan harga diri orang lain. Dengan tegas berdasarkan harga diri, kita berarti bahwa yang nyenyak berdasarkan kemampuan nyata, prestasi dan penghargaan dari orang lain ... Kepuasan dari kebutuhan harga diri menyebabkan perasaan kepercayaan diri, nilai, kemampuan kekuatan, dan kecukupan yang berguna dan perlu di dunia. Tapi menggagalkan kebutuhan ini menghasilkan perasaan rendah diri, kelemahan dan ketidakberdayaan.

(Maslow, 1943, p.p.382-383)

Titik akhir, dan tertinggi dalam hirarki kebutuhan Maslow digambarkan sebagai aktualisasi diri. Bahkan jika kebutuhan fisiologis,

keamanan, cinta dan harga diri semua lebih atau kurang puas 'kita mungkin masih sering (jika tidak selalu) mengharapkan bahwa kegelisahan baru akan segera berkembang, kecuali individu itu melakukan apa yang cocok untuk. Seorang musisi harus bermusik, seniman harus melukis, seorang penyair harus menulis, jika dia harus akhirnya bahagia. Apa yang seorang pria bisa, dia harus-harus. Kebutuhan ini kita sebut aktualisasi diri ... keinginan untuk menjadi lebih dan lebih apa yang satu, menjadi segala sesuatu yang salah mampu menjadi '(Maslow, 1943, p.382). Maslow mudah mengakui bahwa kebutuhan aktualisasi diri akan sangat bervariasi dari individu ke individu. Dia juga mengamati bahwa munculnya kebutuhan aktualisasi diri beristirahat pada kepuasan sebelumnya, keselamatan cinta fisiologis, dan kebutuhan harga diri. Ketika dia menggambarkan situasi, "kita akan menyebut orang yang puas dalam kebutuhan masyarakat pada dasarnya puas, dan dari ini bahwa kita dapat mengharapkan kreativitas (dan schat) sepenuhnya. Karena, dalam masyarakat kita, orang pada dasarnya puas adalah pengecualian, kita tidak tahu banyak tentang aktualisasi diri, baik secara eksperimental maupun klinis. Ini tetap menjadi masalah yang menantang untuk 'penelitian (Maslow, 1943, p, 383).

Manajerial implikasi dari hirarki kebutuhan

Maslow hati hati untuk tidak mengklaim terlalu banyak untuk teorinya. Dia, misalnya, siap untuk mengakui bahwa hirarki kebutuhan mungkin tunduk pada variasi tergantung pada keadaan individu. Dalam beberapa kasus, drive untuk kebutuhan yang lebih tinggi mungkin kurang sekali. Seperti yang ia katakan, 'pada orang tertentu tingkat aspirasi dapat secara permanen ditumpulkan atau diturunkan. Artinya, tujuan kurang mahakuasa mungkin hanya akan hilang, dan dapat hilang untuk selama-lamanya, sehingga orang yang telah mengalami kehidupan pada tingkat yang sangat rendah ... dapat terus dipenuhi untuk sisa hidupnya jika saja dia bisa mendapatkan cukup makanan '(Maslow, 1943, p.386). Selanjutnya, beberapa variasi dalam tingkat dan ketertiban kebutuhan yang mungkin terjadi sebagai akibat dari variasi budaya antara masyarakat. Jadi, "dalam kebudayaan tertentu konten sadar motivasi individu biasanya akan sangat berbeda dari isi motivasi sadar seorang individu dalam masyarakat yang lain" (Maslow, 1943, p.389). Namun demikian, setelah mengatakan semua ini (dan bertentangan dengan pendapat saat ini - lihat Bab 22), Maslow berpandangan bahwa relativisme budaya yang ditawarkan sangat wawasan terbatas ke dalam perilaku manusia dan bahwa unsur-unsur yang mendasari karakteristik

tertentu di waktu dan lintas budaya. Untuk sejauh ini ia yakin bahwa hirarki kebutuhan diterangi kebenaran penting tentang motivasi manusia. Dalam tahun-tahun Maslow menjadi semakin frustrasi dengan apa yang dilihatnya sebagai penolakan yang disengaja dari rekan-rekan Amerika untuk mengaktualisasikan diri atau untuk berbagi konsepsinya tentang kehidupan sebagai suatu proses menjadi seperti yang telah dilihat, Maslow memandang manusia sebagai 'hewan yang ingin terus-menerus'. Dengan demikian,

... rata-rata anggota masyarakat kita yang paling sering sebagian puas dan tidak puas sebagian ... Prinsip hierarki biasanya diamati secara empiris dalam hal persentase peningkatan sebagai kita naik hirarki ... Juga telah diamati bahwa seorang individu secara permanen mungkin kehilangan lebih tinggi dalam hirarki ingin dalam kondisi khusus ... Seliap menggagalkan atau kemungkinan menggagalkan tujuan-tujuan dasar manusia ... dianggap menjadi ancaman psikologis ... Seorang pria pada dasarnya digagalkan sebenarnya bisa didefinisikan sebagai orang sakit.

(Maslow, 1943, hal.395)

Untuk sebagian besar sejarah dunia pekerjaan besar itu terpaksa peduli dengan memenuhi kebutuhan yang lebih rendah fisiologis dan lainnya - subsisten istilah 'pertanian secara akurat menggambarkan situasi. Namun, teknologi modern, bersama dengan perubahan politik, ekonomi dan pendidikan, membebaskan sebagian besar pekerja dalam masyarakat industri dari keprihatinan sempit subsisten dan mengangkat aspirasi mereka sesuai. Kecuali para pekerja itu harus dikondisikan oleh pengalaman pahit (seperti pengangguran yang berkepanjangan, kerusakan sosial atau perang) kehilangan kebutuhan mereka lebih tinggi, mereka dengan cepat akan menghadapi frustrasi karena mereka menemukan kebutuhan mereka untuk harga diri dan aktualisasi diri digagalkan oleh struktur yang berlaku - membangun struktur organisasi kerja. Pengaturan organisasi yang diikuti dari munculnya luas birokrasi, pengenalan manajemen ilmiah dan pelaksanaan teknik produksi massal, seperti jalur perakitan bergerak, meninggalkan ruang lingkup terbatas untuk kebutuhan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Keharusan pekerja efisiensi dan kontrol yang diperlukan untuk hanya melakukan apa yang mereka diberitahu oleh manajemen. Spontanitas, kreativitas dan tindakan yang inovatif semua dibuang, bukan hanya untuk pekerja kerah biru di telepon, tetapi semakin untuk kerah putih staf yang dipekerjakan dalam birokrasi. Tentu saja, FW Taylor telah menyadari keinginan untuk harga diri dan telah menyuntikkan unsur status dan

kompetisi ke berbagai skema nya. Selanjutnya, ia berpendapat untuk pencocokan hati-hati orang untuk pekerjaan dan kesempatan beberapa untuk kemajuan karir sebagai sarana mengatasi terburuk mempengaruhi ambisi digagalkan. Namun demikian, pada saat karya Maslow mulai berdampak ada konsensus yang berkembang bahwa menghukum pekerja untuk pekerjaan sia-sia rupanya buruk baik bagi mereka dan untuk bisnis.

Selama tahun 1960-an, di bawah pengaruh teori-teori baru tentang motivasi manusia dan munculnya manajemen manusiawi, argumen yang kuat dibuat untuk pengayaan pekerjaan dan pengembangan pengaturan kerja alternatif sebagai cara meningkatkan minat intrinsik pekerjaan. Di balik teori-teori baru berdiri ide-ide Elton Mayo dan penafsiran tertentu tentang percobaan Hawthorne. Namun, pekerjaan Maslow memberikan fondasi teoritis ampuh untuk banyak dari apa yang telah digambarkan sebagai sekolah hubungan neo-manusia penulis. Merefleksikan asal-usul dan pengaruh dari 'keluarga' ide, Morgan berkomentar sebagai berikut:

Sebuah teori baru organisasi mulai muncul, dibangun di atas gagasan bahwa individu dan kelompok, seperti organisme biologis, beroperasi paling efektif ketika kebutuhan mereka puas. Teori-teori motivasi seperti yang dipelopori oleh Abraham Maslow menyajikan manusia sebagai semacam organisme psikologis berjuang untuk memenuhi kebutuhan dalam pencarian untuk pertumbuhan penuh dan pembangunan. Teori ini ... memiliki implikasi yang sangat kuat [dan] teori manajemen banyak cepat untuk melihat bahwa pekerjaan dapat dirancang ulang untuk menciptakan kondisi untuk persona] pertumbuhan yang secara bersamaan akan membantu organisasi mencapai tujuan mereka dan tujuan. Jadi gagasan mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi menjadi kekuatan yang kuat. Psikolog organisasi seperti Chris Argyris, Frederick Herzberg dan Douglas McGregor mulai menunjukkan bagaimana struktur birokrasi, gaya kepemimpinan dan organisasi kerja secara umum dapat dimodifikasi untuk membuat diperkaya, pekerjaan memotivasi yang akan mendorong orang untuk berolahraga kemampuan mereka untuk mengendalikan diri dan kreativitas ... Perhatian khusus difokuskan pada gagasan membuat karyawan merasa lebih berguna dan penting dengan memberikan banyak sebagai otonomi, tanggung jawab, dan pengakuan mungkin sebagai sarana untuk melibatkan mereka dalam pekerjaan mereka. Dikembangkan dalam berbagai cara, ide-ide ini memberikan kerangka kerja yang kuat untuk apa yang sekarang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

(Morgan, 1997, hal.36)

Singkatnya, para pekerja harus diaktifkan untuk memenuhi kebutuhan mereka untuk harga diri dan, mudah-mudahan, bahkan

mencapai aktualisasi diri melalui identifikasi dengan tujuan organisasi tersebut. Meskipun organisasi tidak mungkin dapat memungkinkan setiap musisi dalam mempekerjakan untuk membuat musik atau setiap seniman untuk melukis, mereka setidaknya bisa mengambil langkah positif untuk memperbaiki beberapa frustrasi di kalangan staf mereka disebabkan oleh kurang berprestasi dan kebosanan. Pada saat yang sama, dengan mendorong pekerja untuk menginternalisasikan tujuan organisasi, mereka bisa mendorong mereka untuk mengajukan upaya terbaik mereka secara sukarela dan bukan di bawah tekanan.

Maslow dan manajemen manusiawi

Perhatian Maslow berkembang di publikasi tahun 1940-an dan 1950-an tidak teori manajemen, tetapi kemajuan dari psikologi humanistik. Bersama dengan Carl Rogers ia dipromosikan 'kemajuan psikologi humanistik sebagai disiplin yang terorganisir dalam profesi psikologi. Jurnal Psikologi Humanistik dan Asosiasi Psikologi Humanistik itu, di bagian, produk dari kepemimpinan mereka (DeCarvalho, 1991, p.16). Pengaruh gagasan eksistensialis Eropa pada psikologi Amerika mendorong munculnya kelompok pemikir, termasuk Maslow dan Rogers, yang melihat diri mereka sebagai sebuah 'kekuatan ketiga' terbebas dari keterbatasan psikologi konvensional berakar pada Freud. Dipengaruhi oleh lingkaran beragam kenalan, termasuk Herbert Marcuse (lihat Bab 19), Timothy Leary dan novelis Aldous Huxley, Maslow mengembangkan gagasan pengalaman puncak - tiba-tiba berkedip yaitu kebahagiaan yang intens atau kesadaran tinggi. Dia mengklaim bahwa pengalaman puncak lebih sering pada aktualisasi diri orang dan sarana untuk mendapatkan kontak dengan baik transenden dan suci. Dalam konteks ini ia menemukan tulisan-tulisan penulis Colin Inggris Wilson, penulis *The Outsider* dan berbagai buku tentang paranormal. 'Tulisan-tulisan filosofis hidup, menawarkan pandangan, bahkan optimis menggembirakan kebesaran manusia' Wilson menjadi sumber inspirasi bagi Maslow dan dua laki-laki mulai korespondensi (Hoffman, 1999, p.246). Satu hasil dari hubungan itu 1972 biografi Wilson Maslow, *Persiapan Baru dalam Psikologi: Maslow dan Revolusi Pasca Freudian*.

Pada tahun 1960-an Maslow telah menjadi yakin bahwa psikoterapi individu tidak bisa, sendiri, sangat meningkatkan dunia. Mengakui sentralitas dari organisasi kerja dalam masyarakat kontemporer, ia menggeser fokus dari kepentingan akademik ke teori manajemen, dalam proses membaca karya Peter Drucker (lihat Bab 15) dan Douglas McGregor (lihat Bab 17). Dalam kasus Drucker,

Maslow terutama terpicik oleh Praktek Manajemen, komentar dalam jurnalnya bahwa buku terpesona dia atas dengan kecemerlangan dan kebaruan (Hoffman, 1999, p.251). Dalam kasus McGregor, Maslow secara alami tertarik dengan menggunakan hirarki sendiri teori kebutuhan dalam *The Human Side of Enterprise*. Hasil nyata dari pergeseran kepentingan Maslow adalah kontribusi langsung kepada teori manajemen, *Liipsychian Manajemen*, diterbitkan pada tahun 1965, di mana ia berpendapat bahwa, 'pekerja dapat mencapai produktivitas tertinggi mungkin jika kemanusiaan dan potensi mereka untuk aktualisasi diri diberi kesempatan tumbuh sehingga mereka yang lebih tinggi atau meta-kebutuhan dapat dipenuhi' (DeCarvalho, 1991, hal.27). Menerapkan wawasan psikologi humanistik dengan hubungan antara manajer dan pekerja ia berpendapat untuk pendekatan tercerahkan untuk manajemen. Dalam manajemen pandangan yang tercerahkan Maslow dapat sepenuhnya bermanfaat, tidak hanya untuk bisnis atau manajer atau pekerja, tetapi untuk seluruh masyarakat. Seperti yang ia katakan:

... individu yang sangat berkembang mengasimilasi pekerjaan mereka ke dalam identitas, ke dalam diri, bekerja yaitu benar-benar menjadi bagian dari definisi individu sendiri. Kerja dapat psikoterapi, psychogogic (membuat orang juga tumbuh menuju aktualisasi diri). Hal ini tentu saja hubungan melingkar sampai batas tertentu, yaitu diberikan cukup ok orang untuk mulai dengan, dalam organisasi yang cukup baik, maka pekerjaan cenderung meningkatkan orang. Hal ini cenderung untuk meningkatkan industri, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan orang yang terlibat, dan begitu seterusnya. Ini adalah cara paling sederhana untuk mengatakan bahwa manajemen yang tepat dari kehidupan kerja manusia, dari cara-mana mereka mencari nafkah, dapat meningkatkan mereka dan meningkatkan dunia dan dalam pengertian ini menjadi teknik utopis atau revolusioner.

(Maslow, 1965/1998, p.1)

Kemudian bekerja Maslow semakin utopis, bahkan mistis. Seperti Lyndall Urwick ia merumuskan Teori Z dalam menanggapi McGregor Teori X dan Teori Y. Mengomentari formulasi dua pria Teori Z, Gelatik mencatat bahwa, "di mana Urwick direferensikan Taylor, Maslow dikutip Taoisme; mana Urwick bersikap pragmatis, Maslow romantis, dan mana Urwick menulis individu dalam organisasi, Maslow melihat mereka sebagai makhluk transenden' (Wren, 1994, p.375).

Tinjauan kritis

Sebagai sebuah teori, hierarki kebutuhan Maslow menyajikan sejumlah masalah. Dalam kata-kata Rose:

... status konsep hierarki kebutuhan tidak pasti. Jika kita berasumsi bahwa kebutuhan nyata bagaimana keberadaan mereka dibuktikan? Seperti dengan semua konstruksi psikologis seperti, tidak ada metode langsung melakukannya tersedia. Kita wajib untuk menggunakan metode tidak langsung. Kita dapat mengatakan, misalnya, bahwa jika seorang pria adalah diamati untuk mengejar status, yang menunjukkan ia memiliki kebutuhan akan status. Tapi ini tidak memuaskan ... Kita bisa berpendapat sama dengan baik bahwa jika status yang dicari, tidak harus sebagai tujuan itu sendiri, tetapi sebagai sarana untuk tujuan lain, seperti lebih banyak kekayaan dan kekuasaan. Berapa banyak kebutuhan yang ada pada kenyataannya?

(Rose, 1988, p.205)

Maslow sendiri menganggap bahwa, di samping lima kebutuhan dasar, ada juga mungkin kebutuhan estetika. Selain itu, Kakabadse, Ludlow dan Vinnicombe, dalam pertimbangan mereka dinamika kelompok, menegaskan bahwa individu memiliki kebutuhan daya dan ini dapat difasilitasi melalui partisipasi dalam kelompok. Ketika mereka mengatakan, 'satu perlu lebih dapat ditambahkan dengan kebutuhan yang teridentifikasi oleh Maslow. Kebutuhan listrik dapat ... puas dalam kelompok: baik kekuasaan atas anggota lain kelompok, atau dengan menggunakan leverage kekuatan kelompok untuk efek perubahan dalam organisasi yang anggota-anggota individu, sendiri, tidak dapat mencapai '(Kakabadse, Ludlow & Vinnicombe, 1988, hal.161).

Kebingungan mengenai jumlah kebutuhan cocok dengan keprihatinan atas universalitas hierarki Maslow. Meskipun ia mengakui bahwa urutan kebutuhan yang mungkin bervariasi antara individu dan budaya di seluruh ia tetap yakin bahwa hirarki benar bagi kebanyakan orang, di kebanyakan tempat, untuk sebagian besar waktu. Namun demikian, klaimnya untuk universitas-salim jauh dari meyakinkan. Di atas semua Maslow tampaknya menggambarkan pola perilaku yang diamati dari kelas menengah, kulit putih, pria Amerika pada pertengahan abad ke-20. Meskipun semua ini, bagaimanapun, pekerjaan Maslow sangat berpengaruh dan tercermin dalam penulisan pemikir seperti Argyris, Likert, Herzberg dan McGregor. Dalam psikologi humanistik nya Maslow menolak pesimisme Freud. Demikian pula ia menolak desakan kontemporer

Marxisme pada konflik yang tak terhindarkan antara modal dan tenaga kerja, manajemen dan pekerja. Saat ia berkomentar kepada sekelompok manajer menengah Saga menjelang akhir hidupnya, “dengan pendekatan Marxis ke tempat kerja, konflik pasti ada permusuhan, perjuangan dan haggles kelas ... Itu adalah hubungan yang Marxis, tetapi kita berada dalam jenis yang berbeda, kami adalah pasca-Marxian karena kami bekerja sama dengan niat baik dan niat baik. Kami berbagi asumsi bahwa itu diinginkan untuk melakukan pekerjaan yang baik “(Maslow dalam Hoffman, 1996, p.186).

PERTANYAAN DISKUSI

1. Bagaimana meyakinkan adalah pandangan Maslow bahwa manusia adalah hewan yang lurus-menerus ingin?
2. Apa yang dimaksud dengan hierarki kebutuhan?
3. Dalam hal apa kendala organisasi modern menggagalkan pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi?
4. Apa itu manajemen manusiawi?

Daftar Pustaka

- DeCarvalho, R. (1991) *T/tic Growth Hypothesis in Psychology: The Humanistic Psychology of Abraham Maslow and Carl Rogers*, Edwin Mellen, New York.
- Hoffman, E. (Ed.) (1996) *Future Visions: The Unpublished Papers of Abraham Maslow*, Sage, London.
- Hoffman, E. (1999) *The Right to be Human: A Biography of Abraham Maslow*, McGraw Hill, New York.
- Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50,370-396.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.
- Maslow, A. (1965) *Eupsychian Management*, Richard Irwin, Homewood, Illinois.
- Maslow, A. (1971) *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press, New York.
- Maslow, A. (1998) *Maslow on Management*, John Wiley, New York.
- Rose, M. (1988) *Industrial Behaviour: Research and Control*, Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 19.

Peter Drucker dan praktek manajemen

Peter Drucker dilahirkan dalam sebuah keluarga kelas menengah yang makmur di Wina pada tahun 1909. Ayahnya, Adolph, adalah seorang pengacara internasional terkemuka, liberal terkemuka dan seorang sastrawan yang mendirikan festival terkenal di dunia di Salzburg. Drucker lulus dari gimnasium di Wina pada tahun 1927, menghabiskan waktu sebagai pegawai junior di rumah ekspor di London dan Hamburg, dan kemudian pindah ke Frankfurt, menerima LLD nya dari universitas di sana pada tahun 1931.

Ketika Nazi berkuasa di Jerman pada tahun 1933, mereka menawarkan Drucker, oleh maka wartawan dan dosen universitas, pekerjaan di Departemen Penerangan. Drucker, seorang konservatif politik, seorang Kristen dan pendukung pemerintahan yang konstitusional dan aturan hukum, tidak memiliki simpati dengan Nazi. Dia menanggapi tawaran mereka dengan menerbitkan monografi - Friedrich Julius Stahl, Teori Politik Konservatif dan Perubahan Sejarah - yang merupakan serangan terselubung pada rezim baru yang berwenang melihat sebagai menyenangkan dan sepatutnya dilarang (Tarrant, 1976, hal.6). Meragukan berapa lama paspor Austria itu akan melindunginya, Drucker meninggalkan Jerman pada bulan April 1933 untuk London di mana ia bekerja di sebuah bank dagang dan menulis artikel untuk koran Inggris beberapa. Dia juga mulai bekerja pada apa yang menjadi buku pertamanya diterbitkan dalam bahasa Inggris, *The End of Man Ekonomi: Asal Usul Totaliterisme*, studi tentang kebangkitan Nazisme. Pada tahun 1937 ia berangkat London untuk Amerika Serikat di mana ia membuktikan dirinya sebagai seorang konsultan dan dosen, awalnya di Sarah Lawrence College di Bronxville, New York dan selanjutnya di Bennington College di Vermont di mana dia mengajar filsafat, pemerintahan dan agama. Drucker pergi ke Bennington pada tahun 1942, tahun ia menerbitkan *Masa Depan Manusia Industri*, dan tinggal di sana sampai tahun 1950 ketika ia menjadi profesor manajemen di Universitas New York (NYU). Drucker tetap di NYU sampai tahun 1971 ketika ia menjadi Clarke Profesor Ilmu Sosial dan Manajemen di Claremont Graduate School di Claremont, California. Pada tahun 1994 ia menjadi Godkin Dosen di Harvard University.

Di Masa Depan Manusia Drucker Industri (1942/1965) membuat prediksi yang akurat bahwa Hitler akan dikalahkan. Ia juga berspekulasi pada sifat kemungkinan pasca-perang dunia menyimpulkan, seperti yang ia katakan, bahwa 'bisnis perusahaan telah menjadi lembaga konstitutif masyarakat industri di mana kedua

prinsip-prinsip pemerintahan dan status individu dan fungsi harus menyadari' (Drucker, 1979, p.256). Buku ini menarik perhatian Paulus Garrett, yang Wakil ketua General Motors, yang mengundang Drucker untuk melakukan studi tentang kebijakan perusahaan dan struktur. Menawarkan Garret adalah tepat untuk Drucker, memberinya kesempatan untuk belajar bisnis besar dari dalam dan juga meletakkan dasar karirnya sebagai konsultan manajemen. Dalam kata-kata Tarrant, 'dia dipertahankan untuk melakukan studi besar General Motors. Proyek GM adalah awal dari sebuah praktek konsultasi sangat berhasil. Drucker telah bekerja untuk ratusan klien. Dia tidak pernah staf, ia bekerja sendirian' (Tarrant, 1976, hal.7). Ada ironi tertentu dalam kenyataan bahwa seorang pria yang telah menghabiskan sebagian besar kehidupan profesional menganalisis perusahaan bisnis harus memilih untuk bekerja sendiri. Namun demikian, sepenuhnya konsisten dengan pandangan Drucker sendiri posisinya di urutan hal. Sejak kecil ia telah melihat dirinya sebagai 'penonton'. Ketika ia menulis dalam otobiografinya, 'aku masih malu ulang tahun keempat belas saya ketika saya menemukan diri saya menjadi pengamat ... Pengamat yang lahir bukan dibuat [dan] aku baik-baik dalam perjalanan untuk menjadi salah satu pada saat saya berusia delapan ... itu adalah jauh [dari penonton itu] untuk melihat hal-hal yang berbeda' (Drucker, 1979, h.5). Dalam sedikit Drucker vena kurang filosofis telah menyoroti salah satu risiko utama dari keberadaan perusahaan - 'jika Anda membuat organisasi kehidupan Anda, Anda berdaya melawan kekecewaan yang tak terhindarkan' (Tarrant, 1976, p.260).

Sebuah hasil utama Drucker asosiasi dengan GM Konsep Corporation. Seperti Kennedy berkomentar:

... influensial nya 1946 buku Konsep Corporation, [adalah] masih salah satu analisis terbaik dan paling peka dari organisasi yang sukses ... Drucker mengidentifikasi keberhasilan dengan karakteristik manajerial tertentu, terutama delegasi dan penetapan tujuan ... dan beberapa karakteristik struktural, seperti desentralisasi ... Konsep Corporation juga menganalisis pentingnya pemasaran - pada saat itu fungsi yang hampir universal diabaikan - dan keseimbangan antara strategi jangka panjang dan kinerja jangka pendek.

(Kennedy, 1998, hal.52)

Drucker telah menerbitkan produktif sepanjang karir yang panjang, judul utamanya termasuk *The Age of Diskontinuitas* (1969), *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab, Praktik* (1974), *Mengelola bergejolak* di *Times* (1980) dan *Post-Capitalist Society* (1993).

Diperdebatkan, bagaimanapun, pekerjaan penting Drucker adalah *The Praktek Manajemen* /, yang berisi banyak gagasan yang paling berpengaruh, termasuk manajemen dengan tujuan dan pengendalian diri, dan itu adalah untuk pemeriksaan buku ini bahwa sekarang kita beralih.

Praktek manajemen

Drucker dipublikasikan *Praktik Manajemen* / pada tahun 1954. Meskipun ia memutuskan untuk menghindari penggunaan peralatan akademik konvensional, seperti pengakuan dan referensi, namun ia dipilih ekonom Joseph Schumpeter untuk menyebutkan tertentu. Seperti yang ia katakan, 'kekeluargaan pembaca "dengan karya ... Schumpeter akan mengakui tanpa referensi khusus berapa banyak penulis berutang ini yang paling bermanfaat dari ekonom modern' (Drucker, 1954/1979, halaman 8). Menulis hampir 30 tahun kemudian, pada seratus tahun kelahiran Schumpeter pada tahun 1983, Drucker kembali ke tema ini, dengan berani mengklaim bahwa 'Schumpeter yang akan membentuk pemikiran dan menginformasikan pertanyaan-pertanyaan pada teori ekonomi selama sisa abad ini, jika tidak berikutnya 30 atau 50 tahun (Drucker, 1993, 107). kontribusi besar Schumpeter untuk ekonomi adalah teori lentang siklus bisnis yang ia mengemukakan dalam serangkaian buku yang berpuncak pada angkutan bus Ci / c / cs (1939). Tiba di Amerika Serikat dari Austria di tahun 1932, Schumpeter mengambil pekerjaan di Harvard dan menjadi anggota Pareto Harvard berpengaruh Circle (lihat Bab 12) buku terbaik yang dikenal-Nya. Kapitalisme, Sosialisme dan Demokrasi diterbitkan pada tahun 1942.. Gelatik berguna menyimpulkan hubungan antara ide-ide Schumpeter dan bekerja Drucker sebagai berikut;

Sebagian besar dipengaruhi oleh ... Joseph Schumpeter, Drucker dipandang masyarakat dan bisnis sebagai dalam keadaan konstan penciptaan, stagnasi pertumbuhan, dan kemunduran. Ditinggalkannya stagnan atau menurun usaha juga inovatif ... karena membebaskan sumber daya untuk langkah lain yang inovatif. Apa yang membuat organisasi dari kegagalan adalah kemampuannya untuk melakukan tugas kewirausahaan;

berinovasi - menemukan produk baru atau lebih baik, menciptakan pelanggan baru atau menggunakan untuk produk lama atau baru, dan membuat, harga, mendistribusikan produk atau layanan dengan cara yang lebih kompetitif.

(Gelatik, 1994, p.365)

Dalam bibliografi untuk Praktek sebuah Drucker / Manajemen dimasukkan oleh Chester Barnard karya, Henri Fayol, Mary Parker Follet, FW Taylor, Lyndall Urwick dan Schumpeter Harvard kolega, Linton Mayo. Seperti terlihat di Bab 11, Mayo menganggap bahwa percobaan Hawthorne telah menunjukkan bahwa para manajer industri masa depan akan memiliki peran penting untuk bermain dalam memelihara keseimbangan sosial. Selanjutnya, Drucker kolega di New York University, James Burnham, dalam bukunya Revolusi Manajerial (1941/1962) telah membuat prediksi bahwa manajer pada akhirnya akan menjadi kelas penguasa elit dalam masyarakat modern. Drucker diperpanjang dan halus ide-ide, mengidentifikasi apa yang ia lihat sebagai peran (satu hampir bisa mengatakan heroik) penting dari manajer dan manajemen dalam bisnis kontemporer dan masyarakat yang lebih luas. Seperti yang ia katakan, dalam bagian yang dikutip banyak:

Manajer adalah, memberi hidup dinamis elemen dalam setiap bisnis. Tanpa kepemimpinan [seperti] sumber daya dari sumber daya produksi tetap dan tidak pernah menjadi produksi. Dalam ekonomi yang kompetitif, di atas semua, kualitas dan kinerja para manajer menentukan keberhasilan bisnis, memang mereka menentukan kelangsungan hidupnya. Untuk kualitas dan kinerja manajer adalah keuntungan hanya efektif suatu perusahaan dalam ekonomi kompetitif dan memiliki. Manajemen juga berbeda dan kelompok terkemuka dalam masyarakat industri ... Munculnya manajemen sebagai penting, yang berbeda dan lembaga terkemuka adalah peristiwa penting dalam sejarah sosial. Jarang jika pernah, memiliki institusi dasar baru, sebuah kelompok terkemuka baru muncul secepat memiliki manajemen sejak pergantian abad ini. Jarang dalam sejarah manusia memiliki sangat diperlukan lembaga baru terbukti begitu cepat, dan bahkan kurang sering memiliki lembaga baru tiba dengan oposisi begitu sedikit, begitu sedikit gangguan, kontroversi begitu sedikit. Manajemen akan tetap menjadi institusi dasar dan dominan mungkin selama peradaban Barat itu sendiri bertahan. Untuk manajemen tidak hanya didasarkan pada sifat dari sistem industri modern dan kebutuhan dari perusahaan bisnis modern yang merupakan sistem industri harus mempercayakan sumber daya produktif - baik manusia dan material. Manajemen juga mengungkapkan keyakinan dasar masyarakat Barat modern. Ia mengungkapkan kepercayaan dalam kemungkinan untuk mengontrol kehidupan manusia melalui organisasi sistematis sumber daya ekonomi. Ia mengungkapkan keyakinan bahwa perubahan ekonomi yang dapat dibuat menjadi mesin yang paling kuat untuk perbaikan manusia dan keadilan sosial.

(Drucker, 1954/1979, p.p.13-14)

Drucker melanjutkan untuk menekankan bahwa, untuk menjadi sukses, manajer harus mampu menetapkan tujuan dan memantau hasil dengan akurasi, dan ia mengidentifikasi delapan bidang kunci di mana tujuan harus ditetapkan dan kinerja diukur sebagai berikut:

- berdiri pasar;
- inovasi;
- produktivitas;
- fisik dan keuangan sumber daya;
- profitabilitas;
- Manajer kinerja dan pengembangan;
- pekerja kinerja dan sikap, dan
- publik atau tanggung jawab sosial.

Selanjutnya, seperti yang ia katakan, 'kinerja bisnis ... mensyaratkan bahwa setiap pekerjaan akan diarahkan pada tujuan bisnis secara keseluruhan. Dan khususnya setiap pekerjaan manajer harus fokus pada keberhasilan dari seluruh ... Manajer harus mengetahui dan memahami apa tujuan bisnis permintaan dalam hal kinerja ... Jika persyaratan ini tidak terpenuhi, manajer salah arah. Usaha mereka sia-sia. Daripada kerja tim, ada gesekan, frustrasi dan konflik "(Drucker, 1954/1979, p.150). The Drucker berarti menganjurkan untuk mencapai integrasi dan menghindari gesekan, frustrasi dan konflik adalah manajemen berdasarkan sasaran.

Manajemen dengan tujuan dan pengendalian diri

Morgan mengidentifikasi asal-usul manajemen berdasarkan sasaran dalam pekerjaan seperti pemikir manajemen sedini Fayol mana penekanan ditempatkan pada lima elemen manajemen -. Perencanaan, organisasi, komando, koordinasi dan kontrol (Morgan, 1997, p.18). Tentu Drucker tidak mengklaim berasal manajemen berdasarkan sasaran. Seperti yang ia katakan, 'Aku tidak menciptakan istilah ... sebenarnya Alfred Sloan digunakan pada tahun 1950. Tapi aku taruh di posisi sentral, sedangkan dia itu adalah efek samping '(dikutip dalam Tarrant, 1976 hal.77). Tujuan Drucker adalah untuk meniadakan kecenderungan untuk perpindahan tujuan manajerial yang mungkin terjadi pada bisnis berskala besar yang diselenggarakan atas dasar birokrasi. Dalam kata-katanya sendiri, 'di manajer bisnis perusahaan yang tidak secara otomatis diarahkan menuju tujuan bersama. Sebaliknya, bisnis, dengan sifatnya, mengandung tiga faktor kuat penyesatan: dalam pekerjaan manajer yang paling khusus, dalam struktur hirarki manajemen, dan dalam perbedaan visi dan

bekerja dan isolasi resultan dari berbagai tingkat manajemen "(Drucker 1954/1979, pp150-151). Manajemen dengan tujuan dihitung untuk memulai proses dimana manajer atasan dan bawahan dalam suatu organisasi saling bisa mengidentifikasi tujuan bersama; mengidentifikasi tanggung jawab manajer bersangkutan dalam hal hasil diantisipasi, dan kemudian menerapkan ini sebagai panduan untuk operasi masing-masing departemen atau unit dan mengukur kontribusi bawahan. Sebagai Tarrant berkomentar:

... manajemen berdasarkan sasaran bergeser fokus ke tujuan, dengan tujuan dari kegiatan daripada kegiatan itu sendiri. Alih-alih bertanya apa yang harus saya lakukan? Manajer dipimpin bertanya, apa tujuan ke arah mana kita bekerja? Berdasarkan konsep ini, manajer bertanggung jawab atas hasil daripada kegiatan. Hal ini tidak lagi soal seberapa baik ia mengerti mesin atau berapa banyak pertemuan ia memegang atau apa volume korespondensi ia mampu berubah, melainkan, bagaimana kegiatannya melunasi dalam hal tujuan organisasi.

(Tarrant, 1976, p.78)

Meskipun dalam Praktek Manajemen Drucker hanya sketsa garis besar manajemen berdasarkan sasaran (MBO), ide-idenya, berbagai ditafsirkan dan disalahartikan, terinspirasi salah satu teknik manajemen yang dominan dari abad ke-20 dan 'MBO, bermartabat dengan huruf kapital, menjadi sebuah gerakan dari 'sendiri (Kennedy, 1998, p.53). Sebagai Pinder berkomentar, 'manajemen berdasarkan sasaran telah menjadi salah satu teknik manajerial yang paling banyak diadopsi untuk memotivasi dan bermanfaat karyawan di negara Barat sejak akhir 1950-an. Hampir 30 tahun yang lalu, salah satu pendukung pertama terkemuka menyatakan bahwa MBO adalah bentuk dominan dari manajemen dalam bisnis modern dan organisasi pemerintah [dan] pemeriksaan sepintas literatur menegaskan popularitas yang luas MBO, setidaknya dalam jumlah organisasi yang telah diadopsi dalam beberapa bentuk atau lain "(Pinder, 1998, p.393). Pinder mencatat bahwa tidak ada teori MBO tetapi, berikut McConkie, menawarkan definisi sebagai berikut:

MBO adalah proses manajerial organisasi dimana tujuan busur didiagnosis dan bertemu dengan bergabung atasan dan bawahan dalam mendukung tujuan yang disepakati bersama dan tujuan, yang spesifik, terukur, waktu terbatas dan bergabung dengan rencana aksi; kemajuan dan pencapaian tujuan diukur dan dipantau dalam sesi penilaian yang berpusat pada standar objektif saling ditentukan kinerja.

(Pinder, 1998, p.394)

Definisi ini jelas link MBO untuk proses saat penetapan tujuan dan penilaian yang teratur. Hal ini juga menempatkan penekanan besar pada pengukuran dan pengertian perencanaan rasional dan kontrol eksternal mirip dengan manajemen ilmiah (Morgan, 1997, hal.18). Penekanan ini telah MBO dalam arah yang agak berbeda dari yang awalnya diusulkan oleh Drucker dalam *The Praktek Manajemen*.

Drucker mengakui kebutuhan untuk pengukuran tetapi hanya sebagai alat untuk kontrol diri. Dalam menjalani transisi dari konsep untuk teknik, manajemen berdasarkan sasaran menjadi semakin terkait dengan manajemen 'bottom line'. Namun, seperti L'arrant telah mengamati, "ketika Drucker berbicara tentang manajemen dengan tujuan ia tidak berbicara tentang manajemen bottom-line, dan ketika ia membahas kontrol dia berbicara sebagian besar tentang diri-kontrol ... Sebuah banyak perusahaan besar telah mengadopsi kebijakan manajemen berdasarkan sasaran. Namun, ada telah menerima jauh lebih sedikit dari konsekuensi Drucker - pengendalian diri '(L'arrant, 1976, p.83). Drucker berurusan dengan masalah pengendalian diri di bawah judul 'filosofi manajemen'. Seperti yang ia katakan:

Apa kebutuhan bisnis adalah prinsip manajemen yang akan memberikan cakupan penuh dengan kekuatan dan tanggung jawab individu, dan pada saat yang sama memberikan arah umum dari visi dan usaha, membangun kerja tim dan menyelaraskan tujuan individu dengan kesejahteraan umum. Prinsip-satunya yang dapat melakukan hal ini adalah manajemen berdasarkan sasaran dan kontrol diri. Itu membuat kesejahteraan umum tujuan setiap manajer. Ini pengganti untuk kontrol dari luar kontrol ketat, lebih rewel dan lebih efektif dari dalam ... Manajemen dengan tujuan dan pengendalian diri secara sah dapat disebut sebagai filosofi manajemen. Ini didasarkan pada analisis kebutuhan spesifik dari kelompok manajemen dan rintangan yang dihadapinya. Ini berpijak pada konsep tindakan manusia, perilaku manusia dan motivasi manusia ... Ini menjamin kinerja dengan mengubah kebutuhan obyektif menjadi gol pribadi. Dan ini adalah kebebasan sejati, kebebasan di bawah hukum.

(Drucker, 1954/1979, p.p.167-168)

Para melucuti dari konsep pengendalian diri dari manajemen dengan tujuan secara efektif membawa sebuah degradasi asli Drucker, prinsip agak idealis, dari filosofi manajemen untuk apa F.W Taylor mungkin disebut 'efisiensi perangkat'.

Tinjauan kritis

Peter Drucker telah banyak digambarkan sebagai “orang yang menemukan masyarakat perusahaan ‘;’ bapak pasca perang manajemen ‘; orang yang’ membuat manajemen sadar akan dirinya sendiri; ‘suara kewarasan di sekolah bisnis’ dan ‘manajemen guru yang guru manajemen ‘. Mengomentari khusus pada Praktik Manajemen, Hoffman tepat mengklaim bahwa pahala kepala buku ‘tidak terletak pada nugget teknik manajerial, melainkan dalam perspektif yang luas ... gambar baru menyapu pentingnya manajemen dalam dunia persaingan global “(Hoffman, 1999, halaman 250). Mungkin kategorisasi yang paling akurat kerja Drucker, bagaimanapun, diberikan oleh Huczynski (1996) dalam bukunya Manajemen Gurus. Dia melihat kontribusi besar Drucker sebagai artikulasi ideologi ampuh manajemen, sehingga membuat ‘mungkin modern yang beredar contri-bution untuk melegitimasi tugas manajemen dalam masyarakat Barat’ (Huczynski, 1996, p.191).

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa Drucker maksud dengan kontrol diri?
2. Mengapa manajer perlu melegitimasi ideologi?
3. Dengan cara apa Apakah manajemen berdasarkan sasaran terkait dengan penetapan tujuan dan penilaian?

Daftar Pustaka

- Drucker, P. (1954/1979) *The Practice of Management*, Pan Books, London.
- Drucker, P. (1979) *Adventures of a Bystander: Other Lives and My Times*, Heinemann, London.
- Drucker, P. (1993) *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, Transaction Publishers, New Brunswick.
- Kennedy, C. (1998) *Guide to the Management Gurus*, Century Business Books, London, Chapter 10.
- Tarrant, J. (1976) *Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society*, Cahers Books, Boston, Massachusetts.

Frederick Herzberg dan motivasi untuk bekerja

Frederick Herzberg lahir di Lynn, Massachusetts pada 1923 dan menghadiri City College of New York di mana ia belajar sejarah dan psikologi. Dalam tahun terakhir di perguruan tinggi ia kehabisan uang dan memutuskan untuk bergabung dengan tentara AS dan dikirim ke kamp konsentrasi Dachau pada saat pembebasan nya - pengalaman traumatis yang memberikan inspirasi untuk kemudian bekerja akademik. Pada akhir perang Herzberg menyelesaikan studinya di New York dan kemudian mendapat gelar Masters dan PhD dari University of Pittsburgh. Sebagai bagian dari program doktornya, ia belajar metode kuantitatif dengan John Flanagan yang mengembangkan metode Insiden Kritis untuk memilih individu dengan kapasitas yang diperlukan untuk berfungsi sebagai pilot, Bombardier dan penembak dalam Army Air Corps selama perang. Herzberg jauh terkesan dengan cara di mana pekerjaan Flanagan terfokus 'pada kejadian nyata dalam kehidupan individu ketimbang analisis statistik belaka. Seperti yang ia katakan, pendekatan Flanagan yang 'memiliki validitas eksternal yang dibangun di' (Herzberg dkk, 1959/1993, p.xii). Herzberg kemudian menghabiskan satu tahun di Pittsburgh Graduate School of Public Health, selama waktu yang dia menulis tesis berjudul Kesehatan Mental Bukan Lawan Penyakit Mental. Pada pertengahan 1950-an ia menjadi direktur penelitian Layanan Psikologis of Pittsburgh, sebuah perusahaan konsultasi nirlaba membuat psikologis, dan dilakukan survei sikap banyak pekerjaan sebagai sarana untuk mengukur moral pekerja, menjadi semakin tertarik dengan informasi yang bertentangan yang dikumpulkan dari survei tersebut. Dengan pendanaan dari Yayasan Buhl dan industri lokal, Herzberg 'dibawa bersama-sama klasifikasi area masalah sikap pekerjaan di sebuah review dari hampir 2000 tulisan - hampir segala sesuatu yang telah dipublikasikan pada subjek 1900-1955' (Herzberg dkk, 1959/1993, p.xiii).

Setelah studi literatur, Herzberg membentuk opini bahwa beberapa faktor yang berkaitan dengan sikap kerja individu dapat digambarkan sebagai 'pemuas' sedangkan yang lain, faktor belum tentu sebaliknya, dapat digambarkan sebagai 'dissatisfiers'. Ini konsisten dengan pendekatan ia diambil dalam Kesehatan Mental Bukan Lawan Penyakit Mental dan dari itu Herzberg berasal hipotesis dasar untuk penelitian akhirnya diterbitkan sebagai *The Motivasi untuk Bekerja* di tahun 1959. Penelitian ini diperiksa dalam bagian berikutnya, tetapi, untuk saat ini, cukuplah untuk mengamati bahwa apa yang dihasilkan Herzberg disebut teori motivasi-higiene', yang

memberikan dasar untuk publikasi di kemudian hari. Pada tahun 1966 ia menerbitkan *Kerja dan Alam Manusia*, yang meringkas sepuluh ulangan pertama dari penelitian asli. Pada tahun 1968 artikelnya "Waktu One More: Bagaimana Memotivasi Apakah Anda Karyawan Anda?" muncul di *Harvard Business Review*, menjadi yang terbesar menjual jurnal artikel dengan lebih dari satu juta eksemplar dicetak ulang dijual.

Motivasi-teori kebersihan, bersama dengan ide-idenya untuk pengayaan pekerjaan, membawa selebriti Herzberg besar, baik sebagai seorang akademisi dan juga sebagai konsultan untuk perusahaan besar, termasuk AT & T, ICI, Texas Instruments, British Petroleum dan Shell. Kemudahan perjalanan internasional, bersama dengan penggunaan film, berubah Herzberg menjadi mungkin guru manajemen pertama benar-benar internasional. Saat ia kemudian berkomentar, "semua dalam semua, saya berkonsultasi atau memberikan seminar di lebih dari 30 negara, 275 berbagai industri, organisasi pemerintah dan sosial, 175 masyarakat profesional, dan 100 universitas. Motivasi untuk Kerja dan buku berikutnya dan artikel harfiah membuat saya di udara" (Herzberg dkk, 1959/1993, p.xiv). Frederick Herzberg adalah seorang profesor manajemen di Case Western Reserve University (di mana ia mendirikan Departemen Kesehatan Mental Industri) dan, dari 1972, Distinguished Profesor of Management di University of Utah. Dia meninggal pada tahun 2000.

Apa yang orang inginkan dari pekerjaan mereka?

Motivasi Bekerja (1959) mempresentasikan temuan dari penelitian motivasi kerja yang dilakukan oleh Herzberg dan dua koleganya di Dinas Psikologi Pittsburgh, yaitu Bernard Mausner dan Barbara Snyderman. Data dikumpulkan dari berbagai perusahaan yang beroperasi di daerah Pittsburgh, dipilih oleh penulis sebagai sampel yang representatif dari kegiatan industri lokal. Setelah dua studi percontohan, Herzberg dan rekan-rekannya memutuskan bahwa studi besar harus terdiri dari sekitar 200 wawancara dan juga bahwa dua kelompok pekerja harus berpartisipasi. Seperti dijelaskan Herzberg:

... kami memutuskan untuk berkonsentrasi ... pada insinyur dan akuntan ... Hal ini jelas terlihat dalam hasil [yang] studi pilot kedua yang insinyur mampu memberikan account yang sangat jelas tentang pengalaman kerja mereka ... Sampel terbatas pada satu profesi akan menghasilkan hasil umum diragukan. Untuk mengembangkan temuan independen dari keadaan aneh insinyur, kami perlu untuk mempelajari kelompok sebanding. Akuntan dipilih karena pekerjaan mereka, seperti insinyur,

kaya dalam teknik ... Dengan meliputi akuntan dan insinyur, kami memeriksa sikap pekerjaan dari dua kelompok staf yang paling penting dalam industri modern.

(Herzberg dkk, 1959/1993, hal.32)

Dalam wawancara, para responden diminta untuk memikirkan waktu ketika mereka merasa sangat baik atau sangat buruk tentang pekerjaan mereka sekarang atau pekerjaan lain yang telah mereka lakukan. Pertanyaan-pertanyaan seperti 'apakah konsekuensi dari apa yang terjadi saat ini mempengaruhi karir Anda? "dan 'melakukan apa yang terjadi mengubah cara Anda rasakan tentang profesi Anda? "diajukan. Selanjutnya, para responden diminta untuk memperkirakan 'bagaimana perasaan Anda serius itu (baik atau buruk) tentang pekerjaan Anda dipengaruhi oleh apa yang terjadi? "dan untuk menilai intensitas perasaan mereka pada skala numerik. Ketika Herzberg dan rekan-rekannya menganalisis temuan mereka menemukan bahwa pengalaman yang membuat individu-individu yang disurvei merasa baik atau buruk tidak berlawanan kutub dari fenomena yang sama. Sebaliknya, mereka melompat dari dua set sangat berbeda dari fenomena. Seperti nya / berg diamati bertahun-tahun kemudian, 'orang dibuat puas oleh lingkungan yang buruk, extrinsics pekerjaan. Tapi mereka jarang dibuat puas dengan apa yang saya sebut *hygienes*. Mereka dibuat puas oleh *intrinsik* dari apa yang mereka lakukan, apa yang saya sebut *motivator* berbaring "(Herzberg dkk, 1959/1993, pp. xiii-xiv).

Dalam Bab 12 The Motivasi untuk Kerja Herzberg dan rekan-rekannya diringkaskan jawaban mereka untuk pertanyaan 'apa yang orang inginkan dari pekerjaan mereka? "dalam terang teori *motivasi-higiene*. Kurangnya motivasi mereka diamati adalah:

... tidak terkait dengan pekerjaan itu sendiri tetapi dengan kondisi yang mengelilingi melakukan pekerjaan. Kejadian-kejadian ini menunjukkan kepada individu bahwa konteks di mana ia melakukan karyanya tidak adil atau tidak teratur dan mewakili kepadanya lingkungan kerja tidak sehat psikologis. Faktor yang terlibat dalam situasi ini kita sebut faktor-faktor kebersihan. Kebersihan beroperasi untuk menghilangkan bahaya kesehatan dari lingkungan manusia. Ini bukan kuratif, melainkan adalah, lebih tepatnya, pencegahan ... bila ada faktor merusak dalam konteks pekerjaan, mereka melayani untuk membawa sikap pekerjaan yang buruk. Perbaikan dalam faktor-faktor kebersihan akan berfungsi untuk menghapus hambatan terhadap sikap kerja yang positif.

(Herzberg dkk, 1959/1993, p.113)

Di antara 'faktor higienis' diidentifikasi oleh Herzberg dan rekan-rekannya supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja fisik, remunerasi, kebijakan perusahaan dan prosedur administratif, manfaat dan keamanan pekerjaan. Ketika semua ini memburuk ke tingkat karyawan yang dianggap tidak dapat diterima, maka ketidakpuasan kerja bisa diharapkan untuk terjadi. Namun, Herzberg dan koleganya berpendapat, "sebaliknya tidak berlaku. Ketika konteks pekerjaan dapat dicirikan sebagai yang optimal, kita tidak akan mendapatkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan kita dapatkan banyak di jalan sikap positif '(Herzberg dkk, 1959/1993, pp113-114). Jadi, meskipun ketentuan kebersihan yang layak itu diperlukan untuk memastikan pekerja puas, itu tidak menjamin satu termotivasi.

Dalam upaya untuk membedakan faktor-faktor yang dihasilkan dari motivasi yang menyebabkan ketidakpuasan, Herzberg dan rekan-rekannya berbalik untuk pekerjaan Maslow (lihat Bab 14). Ketika mereka mengatakan, 'melakukan faktor-faktor yang menyebabkan sikap positif sehingga pekerjaan karena mereka memenuhi kebutuhan individu untuk aktualisasi diri dalam karyanya "(Herzberg dkk, 1959/1993, p.114). Konteks di mana karyawan bekerja tidak memiliki potensi untuk memberikan aktualisasi diri:

Hal ini hanya dari kinerja tugas yang individu bisa mendapatkan imbalan yang akan memperkuat aspirasinya Faktor-faktor dalam konteks pekerjaan memenuhi kebutuhan individu untuk menghindari situasi yang tidak menyenangkan. Berbeda dengan motivasi oleh kebutuhan menghindari pertemuan, faktor pekerjaan imbalan kebutuhan individu untuk mencapai cita-citanya. Efek ini pada individu dapat dikonseptualisasikan sebagai pendekatan penggerak daripada perilaku penghindaran. Karena dalam pendekatan-arti bahwa motivasi istilah yang paling sering digunakan, kami menunjuk faktor-faktor pekerjaan sebagai motivator, bertentangan dengan faktor-faktor pekerjaan tambahan, yang telah kita berlabel faktor kebersihan. Ini harus dipahami bahwa jenis factors belli ol ol memenuhi kebutuhan karyawan, tetapi terutama motivator yang berfungsi untuk membawa tentang jenis kepuasan kerja ... jenis peningkatan kinerja bahwa industri adalah mencari dari tenaga kerjanya.

(Herzberg dkk, 1959/1993, p.114)

Meskipun sifat terbatas (numerik, geografis dan sosial) dari sampel mereka, Herzberg dan rekan-rekannya cukup percaya diri dari universalitas motivasi-higiene teori untuk membuat sejumlah generalisasi mengenai pekerjaan dan motivasi dalam masyarakat industri. Mereka sangat pedas tentang dampak birokrasi pada pekerja individu, mengklaim bahwa 'motivasi profoundest untuk bekerja berasal dari pengakuan prestasi individu and dari rasa pertumbuhan

pribadi dalam tanggung jawab. Sangat mungkin bahwa tidak ini dapat ... berkembang dalam situasi birokrasi '(Herzberg dkk, 1959/1993, hal.125) Alasan utama mereka berikan untuk ini adalah bahwa birokrasi diatur oleh aturan dan bahwa kesempatan untuk melakukan penilaian pribadi dan inisiatif karena itu sangat dibatasi. Sebagai kekakuan dan kompleksitas meningkat birokrasi akan ada bersamaan 'penurunan dalam jumlah yang tersedia motivasi'. Herzberg dan rekan-rekannya juga sama-sama bermusuhan dengan upaya untuk memotivasi para pekerja hanya melalui penggunaan insentif keuangan, seperti *piecework* dan pembayaran premi yang terkait dengan manajemen ilmiah. Insentif ekonomi saja, mereka mengaku, tidak memotivasi pekerja melainkan hanya kompensasi mereka untuk bertahan kebosanan pekerjaan mereka. Bahkan dalam kasus dimana insentif keuangan dan skema bonus rupanya berhasil dalam memotivasi karyawan, perbaikan sering mengakibatkan sebanyak dari peningkatan isi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai kenaikan gaji. Herzberg dan rekan-rekannya tidak terkesan baik dengan upaya untuk menggunakan hubungan pelajaran manusia berasal dari eksperimen Hawthorne (lihat Bab 11). Sebaliknya seperti uang, pengawasan simpatik tidak bisa sepenuhnya mengkompensasi kurangnya minat intrinsik dalam pekerjaan itu sendiri. Baik, dalam hal ini, bisa berbagai paket surat kabar perusahaan, fasilitas atletik, kantin staf dan kondisi kerja yang unggul yang terkait dengan kapitalisme kesejahteraan. Manajemen Tercerahkan dan tunjangan yang menarik mungkin memenuhi persyaratan kebersihan buruh tetapi tidak lebih.

Setelah, karena mereka melihatnya, dibuang dari pendekatan konvensional untuk memotivasi pekerja, Herzberg dan rekan-rekannya mengajukan proposal mereka sendiri agak radikal. Di atas semua 'pekerjaan harus direstrukturisasi untuk meningkatkan maksimal kemampuan pekerja untuk mencapai tujuan bermakna terkait dengan melakukan dari pekerjaan' (Herzberg dkk, 1959/1993, p.132). Dalam mengadvokasi kebutuhan apa yang Herzberg kemudian digambarkan sebagai pengayaan pekerjaan, ia dan rekan-rekannya sedang mencari untuk membalikkan kecenderungan untuk 'menurunkan' pekerjaan yang telah berlangsung selama lebih dari satu abad. Sistem manufaktur Amerika telah berusaha sejauh mungkin untuk menggantikan keterampilan kerajinan dengan mesin. Demikian pula, manajemen ilmiah telah mencoba untuk menarik perbedaan yang jelas antara perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan. Akhirnya, produksi massal telah mendorong kombinasi dari pembagian kerja yang ekstrim dan mesin serba bekerja, paling

menyadari sepenuhnya di trek perakitan bergerak dari industri otomotif. Sebagai Herzberg dan rekan-rekannya berkomentar, "individu harus memiliki beberapa ukuran kontrol atas cara di mana pekerjaan dilakukan dalam rangka mewujudkan rasa prestasi dan pertumbuhan pribadi. Jelas, sebagian besar pekerja perakitan baris tidak dapat memiliki kontrol seperti '(Herzberg dkk, 1959/1993, p.132). Mereka berhati-hati, Namun, sekitar hanya merancang ulang pekerjaan untuk membuat mereka lebih luas dengan harapan bahwa hal ini akan menyebabkan motivasi ditingkatkan. Sebaliknya mereka meminta sesuatu yang agak lebih halus. Ketika mereka mengatakan, 'pekerjaan sendiri harus diatur sedemikian rupa sehingga, bunga atau tidak, individu yang membawa mereka keluar dapat menemukan bahwa operasi mereka menyebabkan peningkatan motivasi' (Herzberg dkk, 1959/1993, hal 134). Setelah mengatakan ini, bagaimanapun, mereka juga menegaskan perlunya seleksi staf berhati-hati. Oleh karena itu, "jika salah satu struktur pekerjaan dengan benar, kita juga harus struktur proses seleksi dengan benar ...

Hal ini menuntut analisis dekat lanjutan dari jenis sebenarnya dari kemampuan yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan dan analisis yang sama dekat kemampuan potensi pelamar untuk kerja '(Herzberg dkk, 1959/1993, p.134).

Dalam menyebarkan sikap pekerja profesional dan manajerial untuk menginterpretasikan sikap diduga pekerja administrasi dan produksi, Herzberg dan rekan-rekannya membuat lompatan, besar, dan mungkin tidak dapat dipertahankan. Pekerja profesional dan manajerial telah secara khusus dipilih karena studi pilot telah menunjukkan bahwa mereka lebih verbal, menunjukkan pemahaman yang lebih cepat dari teknik, dan memberikan urutan lebih dan lebih baik digambarkan peristiwa daripada kelompok ulana dan produksi '(, Herzberg dkk 1959 / 1993, hal.32). Hal ini menunjukkan bahwa jenis orang yang terdiri atas dua kelompok yang sangat berbeda dan, kemungkinan besar, memiliki sumber yang sama berbeda dari motivasi. Atau jika tidak sumber yang berbeda maka tentunya berbeda sikap dan persepsi yang berbeda prestasi. Memang Herzberg dan rekan-rekannya pergi beberapa cara untuk mengakui ini titik yang sangat ketika mereka diamati (dalam diskusi mereka seleksi) bahwa 'harus ada pengakuan fakta bahwa dalam banyak pekerjaan ... ada berbagai kombinasi kemampuan dan temperamen yang akan membawa kesuksesan dalam pekerjaan yang sama untuk alasan yang berbeda '(Herzberg dkk, 1959/1993, p.134). Selain keraguan mengenai validitas membuat lompatan dari satu kelas pekerja yang lain, tentu ada alasan untuk skeptis dibenarkan tentang validitas motivasi-higiene teori itu sendiri. Di antara skeptis adalah Victor Vroom yang,

sementara memuji Herzberg dan rekan-rekannya 'untuk mengarahkan perhatian terhadap efek psikologis dari isi pekerjaan', tetap menyatakan bahwa:

... bahkan jika [berikutnya] penelitian untuk sempurna meniru temuan Herzberg, Mausner dan Snyderman pada populasi yang berbeda secara luas, pengaruh mereka tentang perbedaan kualitatif antara kepuasan dan dissatisfiers tidak bisa legas diterima. Hal ini masih mungkin bahwa perbedaan antara sumber yang diperoleh menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari proses defensif dalam responden individu. Orang mungkin lebih cenderung untuk atribut penyebab kepuasan untuk prestasi mereka sendiri dan prestasi dalam pekerjaan. Di sisi lain, mereka mungkin lebih cenderung untuk atribut ketidakpuasan mereka tidak kekurangan pribadi atau kekurangan, tetapi untuk faktor-faktor dalam lingkungan kerja, yaitu hambatan yang disajikan oleh kebijakan perusahaan atau pengawasan.

(Vroom, 1964, p.129)

Vroom melanjutkan dengan mengamati bahwa ini adalah persis Kesimpulan yang dicapai oleh Guin, Veroff dan Field pada tahun 1960 studi mereka Kesehatan Mental Amerika Lihat Hicir. Herzberg terbukti tahan, bagaimanapun, upaya untuk menyangkal teori motivasi-higiene. Dalam Pekerjaan dan Alam Manusia (1966/1974) ia bersusah payah untuk menunjukkan bahwa ulangan studi Pittsburgh memiliki semua disajikan untuk memperkuat temuan-temuan. Pada titik tertentu kritik Vroom, yang ia mengutip tanpa atribusi, dia sangat peduli. Seperti yang ia katakan, 'adalah anggapan bahwa orang akan lebih memilih untuk menyalahkan faktor-faktor kebersihan bukan motivator atas ketidakbahagiaan pekerjaan mereka dalam rangka untuk membuat diri mereka terlihat baik naif. Tidak terlalu banyak mengambil pengalaman dengan data sikap pekerjaan untuk menemukan bahwa sebaliknya lebih sering benar' (Herzberg, 1966/1974, p.130).

Adam dan Abraham

Dalam Pekerjaan dan Alam Manusia Herzberg berusaha untuk mewakili teori motivasi-higiene sebagai bermunculan dari kodrat manusia itu sendiri. Meskipun inti dari buku ini adalah account sepuluh ulangan dari studi Pittsburgh, dia sekarang ditempatkan materi sempit empiris dalam konteks spekulasi mulai lebar tentang sejarah perkembangan hubungan kerja dan industri. Mengadaptasi tokoh Perjanjian Lama Adam dan Abraham untuk tujuannya, Herzberg mengklaim mereka ditandai dua set diskrit keinginan

manusia. Adam berdiri untuk alam binatang menjadi manusia. Seperti Herzberg meletakkannya, tujuan 'utama sebagai binatang adalah untuk menghindari rasa sakit yang tak terelakkan dalam berhubungan dengan lingkungan. Sifat penghindaran ditentukan oleh warisan biologis manusia' (Herzberg, 1966/1974, p.168). Adam sehingga mewakili faktor kebersihan dalam motivasi-higiene teori. Sebaliknya Abraham berdiri atas keinginan manusia 'to menentukan, menemukan, untuk mencapai, untuk mengaktualisasikan, untuk kemajuan dan menambah keberadaannya' (Herzberg, 1966/1974, p.168). Abraham demikian terkait dengan masalah motivasi motivasi-higiene teori. Menurut Herzberg, Adam dan Abraham (seperti hygienes dan motivator) adalah dua aspek dasarnya independen dari sifat manusia. Selanjutnya:

... masing-masing aspek memiliki sistem kebutuhan yang beroperasi dalam menentang arah. Memenuhi kebutuhan salah satu segi manusia memiliki pengaruh yang kecil pada kebutuhan segi lain ... Teori motivasi membuka pintu lebar untuk reinterpre-tasi dari fenomena hubungan industrial ... sikap kerja harus dilihat dua kali: Apa karyawan mencari? Apa yang membuatnya bahagia? Kemudian muncul pertanyaan terpisah yang tidak deducible dari pertama: Apa yang dia ingin menghindari? Apa yang membuatnya tidak bahagia? Hubungan industrial yang stres sanitasi sebagai modus operandi mereka dapat melayani hanya untuk mencegah ketidakpuasan dan personil resultan masalah. Tentu saja, perhatian terhadap kebersihan adalah penting, karena tanpa itu setiap organisasi akan menuai konsekuensi personil bahagia. Kesalahan terletak pada asumsi bahwa pencegahan akan melepaskan perasaan-perasaan positif dan kembali dari meningkat, produktivitas kreativitas, menurunkan ketidakhadiran dan perputaran, dan semua indeks lain dari efisiensi tenaga kerja.

(Herzberg, 1966/1974, p.169)

Begitulah universalitas diklaim oleh Herzberg untuk motivasi-higiene teori bahwa ia mengusulkan Adam / Ibrahim dikotomi untuk hadir dalam setiap orang. Namun, ia menawarkan perbaikan dari posisi agak kasar dengan menyarankan bahwa individu memiliki kecenderungan atau disposisi untuk para pencari kebersihan baik atau pencari motivasi. Sedangkan, misalnya, seorang pencari kebersihan akan termotivasi oleh sifat lingkungan, seorang pencari motivasi akan termotivasi oleh sifat tugas. Demikian pula, sedangkan pencari kebersihan akan menyadari sedikit kepuasan dari prestasi, motivasi akan menyadari pencari kepuasan dari prestasi. Para pencari kebersihan, menurut Herzberg, didominasi oleh hewan ketidakamanan yang berhubungan dengan Adam dan memiliki

pandangan dasarnya negatif. Meskipun kebersihan, pencari mungkin muncul untuk menjadi baik di pekerjaan mereka, dalam pandangan Herzberg mereka tidak pernah bisa diandalkan untuk 'datang melalui' ketika keadaan menjadi sulit. Seperti yang ia katakan, "percaya saya bahwa pencari kebersihan akan membiarkan perusahaan down ketika bakat busur mereka yang paling dibutuhkan. Mereka me termotivasi hanya untuk waktu yang singkat dan hanya jika ada imbalan eksternal untuk diperoleh. Ini adalah hanya ketika situasi darurat muncul, dan ketika organisasi tidak dapat diganggu dengan kebersihan, bahwa orang-orang kunci mungkin gagal untuk melakukan pekerjaan mereka "(Herzberg, 1966/1974, p.89). Selain itu, seorang pencari kebersihan di posisi manajerial bisa memiliki dampak buruk pada masa depan organisasi untuk alasan berikut:

... jika kita menerima gagasan bahwa salah satu fungsi yang paling penting dari seorang manajer adalah pengembangan manajer masa depan, pengajaran motivator kebersihan menjadi cacat serius untuk perusahaan. Ini, saya percaya, adalah salah satu implikasi utama bahwa teori motivasi-kesehatan memiliki untuk praktek personalia modern. Pengetahuan penelitian sebelumnya telah sangat menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan manajemen yang selaras dengan kongruensi dengan suasana perusahaan, seperti yang dimanifestasikan dalam keyakinan pengawas dan perilaku. Superior yang merupakan pencari kebersihan tidak bisa tidak memiliki efek buruk pada pengembangan manajemen, yang bertujuan untuk pertumbuhan pribadi dan aktualisasi dari bawahan.

(Herzberg, 1966/1974, p.91)

Rupanya terlalu banyak hubungan dengan Adam bisa tumpul keinginan Abraham untuk prestasi dan membawanya untuk menetap kembali ke? tenang penerimaan faktor higienis!

Dalam pandangan konvensional praktek industri Herzberg hubungan hanya ditujukan faktor Adam / kebersihan motivasi manusia. Perbaikan inkremental dalam faktor-faktor higienis tidak bisa membawa manfaat abadi dalam hal motivasi staf. Setelah singkat 'merasa baik' pekerja periode akan sekali lagi mengembangkan rasa ketidakpuasan, 'terutama karena [yang] sifat tak berujung persyaratan kesehatan'. Jika pekerja tidak bisa memperoleh motivasi mereka dari pekerjaan itu sendiri maka manajemen dapat mengharapkan pertempuran terus-menerus untuk mempertahankan produktivitas. Untuk menghindarkan situasi ini Herzberg membuat usulan ambisius yang unit terpisah dibuat dalam setiap organisasi untuk berurusan dengan Abraham / motivator faktor, mengambil sebagai kepedulian

sentral pertumbuhan psikologis personil. Ini 'motivator divisi' akan memiliki tiga tugas penting: mendidik pekerja untuk mengadopsi orientasi motivator, mengorganisir proses pengayaan pekerjaan, dan mengambil yang diperlukan 'perbaikan atau tindakan terapi'. Yang pertama ini muncul dari keyakinan Herzberg bahwa sikap negatif pekerjaan sering hasil dari sosialisasi dan bisa disesuaikan melalui pendidikan. Yang kedua berasal dari pandangannya bahwa pekerjaan dapat didesain ulang untuk memberikan rasa yang lebih besar prestasi. Ketiga muncul di bagian dari kesadaran tentang kebutuhan untuk melatih pekerja yang telah dianggap usang keterampilan melalui perubahan teknologi, dan sebagian dari keyakinan kontroversial bahwa pencari kesehatan menderita penyakit mental. Seperti yang ia katakan:

... seorang pencari kebersihan bukan hanya korban keadaan, tetapi termotivasi ke arah kepuasan sementara. Ini tidak berarti bahwa pekerjaan menawarkan sedikit kesempatan untuk aktualisasi diri, melainkan adalah bahwa kebutuhannya terletak terutama di arah lain, bahwa penghindaran memuaskan kebutuhan. Ia mencari kebahagiaan positif melalui rute perilaku penghindaran, dan dengan demikian ketidakpuasan resultant kronis adalah penyakit motivasi. Kronis ketidakbahagiaan, pola motivasi yang menjamin ketidakpuasan terus menerus, kegagalan untuk tumbuh atau ingin tumbuh - karakteristik ini menambahkan hingga kepribadian neurotik.

(Herzberg, 1966/1974, p.81)

Seperti dalam kasus Eiton Mayo dan menekankan bahwa konflik industri berasal dari psikologis daripada penyebab ekonomi, Herzberg tidak mau menerima bahwa para pekerja mungkin akan termotivasi hanya oleh mereka 'kebutuhan yang lebih rendah'. Masukan kasar, pekerja melihat Herzberg harus 'prestasi pertumbuhan' keinginan dan jika mereka tidak maka mereka harus sakit.

Tinjauan kritis

Pekerjaan Herzberg diproduksi pada saat booming ekonomi pasar tenaga kerja yang ketat memproduksi di Amerika Serikat dan sisa industri Barat. Ada konsensus umum di kalangan akademisi dan praktisi bahwa ketidaksesuaian antara aspirasi pribadi dan pekerjaan konten yang mengarah ke frustrasi pekerja dan rendahnya produktivitas dan moral. Herzberg mengutuk degradasi progresif bekerja di masyarakat industri dan, seperti Braverman (lihat Bab 19), ia menerima pandangan Karl Marx tentang dampak kapitalisme pada

proses kerja. Tidak seperti Braverman, bagaimanapun, dia menolak implikasi ekonomi dan politik-kation Marxisme, bukan fokus pada efek psikologis tercetak - talism dan dampak dari keterasingan. Herzberg dekat dengan Maslow di percaya bahwa manusia memiliki hasrat alami untuk bercita-cita, mencapai dan mengaktualisasikan diri. Seperti Drucker, Herzberg mengambil korporasi bisnis untuk menjadi 'institusi dominan zaman modern' dan berpendapat bahwa sebagian besar orang karena itu harus mencari perasaan prestasi melalui pekerjaan yang dibayar. Dia dikerahkan motivasi-higiene teori untuk menjelaskan mengapa paket murah hati membayar dan kondisi ternyata gagal untuk memotivasi pekerja. Motivasi berasal dari pekerjaan itu sendiri dan jika pekerjaan gagal untuk menghasilkan rasa prestasi itu, menurut Herzberg, membayar baik dan kondisi tidak akan menghasilkan motivasi.

Terlepas dari keraguan yang sah mengenai dasar penelitian motivasi-kesehatan teori, dan kecurigaan itu dalam setiap kasus berdasarkan dikotomi palsu, pekerjaan Herzberg sangat berpengaruh. Penerimaan yang berkembang bahwa pembagian berlebihan kerja yang berhubungan dengan manajemen ilmiah dan produksi massal merugikan diri sendiri menciptakan situasi di mana pesan Herzberg disambut. Ada kekhawatiran lama tentang kurangnya kepuasan kerja dalam pekerjaan kontemporer banyak dan Herzberg menawarkan pembenaran yang masuk akal untuk perubahan yang banyak eksekutif dalam hal apapun sudah merenungkan. Gagasan Herzberg yang diberikan dua kali lipat menarik oleh fakta bahwa mereka, pada wajah itu, mudah dipahami dan menawarkan kemungkinan keuntungan meningkat. Herzberg menyatakan bahwa motivasi-higiene teori adalah "mungkin teori yang paling heuristik dalam psikologi industri" (Herzberg dkk, 1959/1993, p.xviii). Tentu motivasi-higiene teori itu menerangi perilaku setidaknya beberapa orang dalam situasi kerja. Di atas semua, bagaimanapun, Herzberg menunjukkan dalam karyanya bagaimana cara terbaik untuk mempertahankan teori manajemen yang sukses - membuatnya sederhana, sering mengatakannya dan tidak pernah menerima sanggahan.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa Herzberg maksud dengan 'teori motivasi-kesehatan' istilah?
2. Mengapa Herzberg mendukung pemilihan staf berhati-hati?
3. Mengapa Herzberg berdebat untuk pengayaan pekerjaan?
4. Bagaimana meyakinkan pandangan Herzberg bahwa para pekerja tidak terutama termotivasi oleh uang?

Daftar Pustaka

- Herzberg, F. (1966/1974) *Work and the Nature of Man*, Crosby Lockwood Staples, London.
- Herzberg, F, Mausner, B. and Snyderman, B. (1959/1993) *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.
- Kakabadse, A., Ludlow, R. and Vinnicombe, S. (1988) *Working in Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 5.
- Pugh, D. (Ed.) (1997) *Organization Theory: Selected Readings* (Fourth Edition), Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 18.
- Pugh, D. and Hickson, D. (Eds.) (1996) *Writers on Organizations* (Fifth Edition), Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 5.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*, Wiley & Sons, New York.

Douglas McGregor dan sisi manusia dari perusahaan

Douglas McGregor lahir pada 1906 dan dididik di City College of Detroit dan Sekolah Pascasarjana Seni dan Ilmu Pengelahaan di Harvard. Ia menerima gelar doktor di bidang psikologi sosial dari Harvard dan kemudian mengajar di sana selama beberapa tahun sebelum pindah ke Institut Teknologi Massachusetts (MIT) pada tahun 1937. Di MIT ia membantu mendirikan bagian hubungan industrial sebelum meninggalkan, pada tahun 1948, untuk menjadi presiden Antioch College di mana ia tinggal sampai 1954. Pada tahun itu ia kembali ke MIT sebagai Profesor Fellows pertama Sloan, yang tersisa di sana sampai kematiannya pada tahun 1964. Selama awal 1950-an McGregor mulai merumuskan ide-idenya pada manajemen, yang akhirnya diterbitkan dalam karya tunggal utama, *The Human Side of Enterprise* pada tahun 1960. Seperti yang ia katakan dalam kata pengantar buku bahwa:

... beberapa tahun lalu selama pertemuan Komite Penasehat Sekolah MIT Manajemen Industri, Alfred Sloan mengangkat beberapa pertanyaan terkait dengan masalah apakah manajer dilahirkan atau dibuat ... Diskusi ... melayani untuk mempertajam kepentingan tertentu yang saya miliki untuk kadang-kadang dalam pemeriksaan sistematis asumsi umum namun tidak konsisten banyak tentang apa yang membuat seorang manajer. Pada tahun 1954 Alfred P. Sloan Yayasan membuat hibah kepada saya untuk menjelajahi beberapa ide-ide ini lebih lengkap.

(McGregor, 1960/1987, p.vii)

Penelitian McCrogor membawanya ke pandangan bahwa pertanyaan kunci untuk manajemen puncak, "apa asumsi Anda (implisit serta eksplisit) tentang cara yang paling efektif untuk mengelola orang 'dan ia menambahkan'" dari jawaban ini aliran pertanyaan jawaban pertanyaan-pertanyaan Bapak Sloan dibesarkan serta jawaban atas pertanyaan-pertanyaan lainnya yang membingungkan dan manajemen membingungkan karena berusaha untuk mencapai lebih berhasil tujuan ekonomi perusahaan '(McGregor, 1960 / 1987, p.viii). Di 1 /; Human Side c Enterprise, McGregor diperluas pada keyakinannya bahwa di balik setiap keputusan manajerial atau tindakan tergeletak asumsi tentang sifat manusia dan perilaku manusia yang sangat sentral dalam menentukan setiap manajer individu gaya operasi. Dia membagi asumsi ini menjadi dua kategori besar, yang disebut Teori X (berdasarkan asumsi arah

dan kontrol) dan Teori Y (berdasarkan asumsi integrasi dan dukungan). Ini akan diperiksa secara detail dalam dua bagian berikut.

Teori X: Pandangan tradisional arah dan kontrol

McGregor menyatakan bahwa asumsi Teori X merasuki sebagian besar literatur kemudian ada pada organisasi dan juga tersirat dalam sebagian besar kebijakan dan praktek manajemen kontemporer. Asumsi pertama adalah bahwa ia mengidentifikasi "manusia rata-rata tidak menyukai melekat kerja" (McGregor, 1960/1987, hal 33). McGregor ditelusuri asumsi ini kembali ke zaman Alkitab dan mengklaim bahwa itu dibuktikan dalam stres ditempatkan oleh manajemen pada produktivitas dan kejahatan dipublikasikan banyak pembatasan output. Selanjutnya, penekanan pada penghargaan untuk kontemporer kinerja individu mencerminkan "sebuah keyakinan mendasar bahwa manajemen harus melawan kecenderungan manusia yang melekat untuk menghindari pekerjaan".

Asumsi kedua, McGregor menyatakan, diikuti dari pertama dan menyatakan bahwa 'karena ini karakteristik manusia tidak suka bekerja, kebanyakan orang harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, *thru'itned* dengan hukuman untuk mendapatkan mereka untuk menempatkan upaya yang memadai menuju *irhievement* tujuan organisasi" (McGregor, 1960/1987, hal.34). Jadi, meskipun berbagai penghargaan bisa ditawarkan, pekerja tidak akan selalu menyelesaikan tugas yang dibutuhkan. Hanya ancaman hukuman akan cukup, asumsi yang mendasari menjadi 'bahwa orang hanya akan bekerja di bawah paksaan eksternal dan kontrol'. Asumsi ketiga yang diidentifikasi oleh McGregor adalah bahwa "manusia rata-rata lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, telah relatif sedikit ambisi, ingin keamanan di atas semua" (McGregor, 1960/1987, hal.34). Meskipun nilai-nilai yang berlaku politik dan sosial Amerika mungkin, McGregor diamati, membayar lip service untuk 'ideal nilai dari manusia rata-rata yang', mayoritas manajer benar-benar percaya pada 'biasa-biasa saja massa'. Seperti yang ia katakan, "paternalisme telah menjadi sebuah kata jahat, tetapi tidak berarti filsafat manajerial mati" (McGregor, 1960/1987, hal.34).

Setelah mengidentifikasi tiga asumsi sentral Teori X, McGregor berada di sakit untuk menunjukkan bahwa secara akurat mewakili praktek manajemen saat ini dan bukan hanya suatu konstruk intelektual. Saat ia menjelaskan:

Teori X bukan manusia jerami untuk tujuan penghancuran, namun pada kenyataannya teori yang secara material mempengaruhi strategi manajerial di sektor industri yang luas dari Amerika hari ini. Selain itu,

prinsip-prinsip organisasi yang terdiri dari sebagian besar literatur manajemen hanya bisa telah diturunkan dari asumsi seperti keyakinan Teori X. lain tentang sifat manusia akan menyebabkan prinsip-prinsip organisasi yang sangat berbeda.

(McGregor, 1960/1987, hal.35)

McGregor bersedia mengakui bahwa Teori X memberikan penjelasan tentang beberapa perilaku manusia dalam industri. Dalam arti luas, bagaimanapun, ia menganggap Teori X tidak memadai, khususnya dalam terang perkembangan terakhir mengenai pemahaman tentang motivasi manusia. Bebas mengadaptasi kata-kata Abraham Maslow ia mengklaim bahwa:

... manusia adalah hewan yang ingin - segera sebagai salah satu kebutuhannya terpenuhi, lain muncul di tempatnya. Proses ini tak berujung. Hal ini terus dari lahir sampai mati. Manusia terus menempatkan sebagainya usaha - bekerja, jika Anda silahkan - untuk memenuhi kebutuhannya ... Kebutuhan puas bukanlah motivator perilaku! Ini adalah fakta dari makna yang mendalam. Ini adalah fakta yang tidak diakui dalam Teori X dan, karena itu, diabaikan dalam pendekatan konvensional untuk pengelolaan orang.

(McGregor, 1960/1987, p.36)

Menurut McGregor, manajer menyadari keabsahan dari hirarki kebutuhan tetapi memilih untuk melihatnya sebagai sebuah ancaman daripada wawasan yang berarti dalam perilaku manusia. Sebagai contoh, banyak penelitian telah menunjukkan 'bahwa kelompok, bekerja erat merajut kohesif mungkin, di bawah kondisi yang tepat, akan jauh lebih efektif daripada jumlah yang sama dari individu yang terpisah dalam mencapai tujuan organisasi. Namun manajemen, takut permusuhan kelompok untuk tujuan sendiri, sering pergi ke panjang yang cukup untuk mengontrol dan mengarahkan upaya manusia dalam cara yang bertentangan dengan groupiness alami manusia' (McGregor, 1960/1987, pp37-38). McGregor dihilangkan menambahkan bahwa ada juga banyak bukti untuk menunjukkan bahwa 'erat, kerja kelompok kohesif' itu hanya sebagai kemungkinan untuk membatasi output sebagai memfasilitasi itu. Namun, dia tidak sangat tertarik dalam argumen kontra, lebih suka untuk menekankan masalah yang muncul dari keinginan menghambat 'alami' untuk bekerja-dalam kelompok. Seperti yang ia katakan, "ketika kebutuhan sosial manusia - dan mungkin keselamatannya kebutuhan juga - dengan demikian digagalkan, ia berperilaku dalam cara-cara yang cenderung mengalahkan tujuan organisasi. Dia menjadi antagonis,

tidak kooperatif. Tapi perilaku ini adalah konsekuensi, bukan penyebab "(McGregor, 1960/1987, p.38).

Dalam pandangan McGregor organisasi industri yang khas yang ditawarkan sangat kesempatan terbatas kepada para pekerja untuk memenuhi kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Saat ia mengamati, 'metode konvensional kerja pengorganisasian, terutama oleh produksi massal, memberikan sedikit mengindahkan aspek-aspek motivasi manusia Kita akan salah jika kita atribut... resultan pasif, atau permusuhan, atau penolakannya untuk menerima tanggung jawab untuk sifat yang melekat sebagai manusia. Bentuk-bentuk perilaku gejala penyakit - perampasan kebutuhan sosial dan egoistik "(McGregor, 1960/1987, pp38-39). Dalam keadaan seperti itu, McGregor berpendapat, manajer tidak perlu heran jika upah meningkat gagal untuk menghasilkan produktivitas ditingkatkan. Mengingat bahwa pekerjaan mereka tidak memiliki minat intrinsik dan tidak memberikan rasa pemenuhan diri, pekerja dapat menggunakan hadiah keuangan tambahan untuk mengejar kepuasan kebutuhan mereka lebih tinggi hanya di luar bekerja ketika mereka kembali kehidupan pribadi mereka. Dalam situasi pekerja datang untuk membenci pekerjaan mereka dan, sebagai McGregor mengatakan, 'itu tidak mengherankan ... bahwa untuk banyak pekerjaan berupah penerima dianggap sebagai bentuk hukuman yang merupakan harga yang harus dibayar untuk berbagai macam kepuasan jauh dari pekerjaan. Sejauh bahwa ini adalah persepsi mereka, kita tidak akan mengharapka mereka untuk menjalani hukuman ini lebih daripada yang diperlukan '(McGregor, 1960/1987, p.40).

Mengingat bahwa Mac Gregor menulis pada puncak boom pasca perang panjang ekonomi ia dapat mengklaim, dengan masuk akal beberapa, bahwa majikan prad disediakan relatif baik untuk kepuasan kebutuhan fisiologis dan survei. Sebagai hasil dari ini, bagaimanapun, keinginan pekerja telah digeser ke atas bangsal dengan kebutuhan terpenuhi mereka lebih tinggi. Frustrasi semakin tinggi tai-lifested sendiri dalam ketidakpuasan pekerja dan membuat manajemen untuk merespon dengan menerapkan kombinasi imbalan keuangan dan hukuman - yaitu wortel dan tongkat. Seperti yang ia katakan:

Kecuali ada peluang di tempat kerja untuk satsiy ... tinggi tingkat kebutuhan, orang akan dirampas, dan perilaku mereka akan mencerminkan kekurangan ini. Dalam kondisi seperti ... penyediaan sekedar imbalan pasti tidak efektif, dan ketergantungan pada ancaman hukuman akan terelakkan ... Orang-orang akan membuat tuntutan mendesak untuk lebih banyak uang di bawah kondisi ini. Hal ini menjadi lebih penting daripada sebelumnya untuk membeli barang-barang

material dan jasa yang dapat memberikan kepuasan yang terbatas kebutuhan digagalkan. Walaupun uang hanya memiliki nilai terbatas dalam banyak memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, dapat menjadi fokus yang menarik jika itu adalah satunya cara yang tersedia ... Teori wortel dan tongkat motivasi ... bekerja cukup baik dalam keadaan tertentu ... Tapi ... tidak bekerja di semua pria sekaligus telah mencapai tingkat subsistensi yang memadai dan terutama termotivasi oleh kebutuhan yang lebih tinggi ... Orang-orang kehilangan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan di tempat kerja yang sekarang penting bagi mereka, berperilaku persis seperti yang kita memprediksi - dengan keengganan kemalasan,, pasif menerima tanggung jawab, resistensi terhadap perubahan, kesediaan untuk mengikuti demagog, tuntutan tidak masuk akal untuk manfaat ekonomi.

(McGregor, 1960/1987, p.p.40-42)

Untuk McGregor, Teori X memberikan penjelasan tentang konsekuensi dari strategi manajemen tertentu yang ia mengidentifikasi dengan pendekatan manajemen ilmiah. Sedangkan, misalnya, dalam lingkup membesarkan anak itu menjadi biasa untuk semakin mengubah strategi orangtua dalam rangka untuk beradaptasi dengan kemampuan berubah dan sikap bayi berkembang. Teori X diasumsikan ada kapasitas untuk pembangunan di pekerja. Sebaliknya asumsi dibuat diam-diam bahwa "manusia rata-rata permanen ditangkap dalam pembangunan di awal masa remaja. Teori X dibangun pada denominator paling umum - tangan pabrik masa lalu ... Selama asumsi Teori X terus mempengaruhi strategi manajemen, kita akan gagal untuk menemukan, apalagi memanfaatkan, potensi dari manusia rata-rata yang '(McGregor, 1960/1987, hal.43).

Teori Y: Integrasi tujuan individu dan organisasi

Setelah diuraikan dan mengkritik asumsi Teori X, McGregor berpaling kepada asumsi-asumsi Teori Y. Dia mengklaim bahwa 'pengeluaran upaya fisik dan mental dalam bekerja adalah sebagai alam seperti bermain atau istirahat' (McGregor, 1960/1987, h.47). Rata-rata manusia tidak selalu menolak untuk bekerja tapi akan melihatnya sebagai salah satu sumber kepuasan atau hukuman 'tergantung pada kondisi terkendali'. Selanjutnya, 'adalah kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukan satu-satunya cara untuk membawa tentang upaya menuju tujuan organisasi "(McGregor, 1960/1987, h.47). Bahkan, McGregor berpendapat, itu terbukti kasus yang pekerja akan olahraga baik diri-arah dan pengendalian diri, asalkan mereka cukup berkomitmen untuk tujuan organisasi. Komitmen tersebut adalah fungsi dari penghargaan yang terkait

dengan pencapaian mereka dan penghargaan yang paling signifikan (seperti kepuasan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri) bisa menjadi 'produk langsung dari upaya diarahkan menuju tujuan organisasi' (McGregor, 1960/1987, hal.48).

Bertentangan dengan asumsi-asumsi yang mendasari Teori X, 'belajar manusia rata-rata, di bawah kondisi yang tepat, tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab' (McGregor, 1960/1987, hal.48). Keengganan mengamati beberapa pekerja untuk menerima tanggung jawab, bersama dengan kurangnya jelas mereka ambisi dan penekanan pada keamanan, "umumnya konsekuensi dari pengalaman, bukan karakteristik manusia yang melekat' (McGregor, 1960/1987, hal.48). Bahkan kapasitas untuk 'latihan tingkat yang relatif tinggi imajinasi, kecerdikan, dan kreativitas dalam pemecahan masalah organisasi secara luas, tidak sempit, didistribusikan dalam populasi' (McGregor, 1960/1987, hal.48). Atas dasar ini adalah kesalahan yang jelas untuk mengejar pembagian mencolok antara perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan yang tersirat dalam manajemen ilmiah. Pendekatan seperti pasti membuang sebagian besar kemampuan pekerja dan pada saat yang sama mengurangi mereka untuk drudges belaka. Sebagai McGregor akurat berkomentar, "di bawah kondisi kehidupan industri modern, potensi intelektual manusia rata-rata hanya sebagian dimanfaatkan' (McGregor, 1960/1987, hal.48).

Menurut McGregor asumsi Teori Y ditawarkan 'tajam berbeda' implikasi bagi manajemen daripada Teori X. Mereka, misalnya, dinamis, bukan statis dan mereka menyarankan kemungkinan kuat pertumbuhan dan perkembangan manusia dalam konteks situasi kerja. Atas dasar Teori Y tenaga kerja menjadi 'sumber daya yang memiliki potensi substansial' (McGregor, 1960/1987, hal.48). McGregor berpendapat bahwa wawasan berasal dari Teori Y menyatakan bahwa batas kolaborasi manusia dalam pengaturan organisasi muncul bukan dari kodrat manusia yang melekat, tetapi dari kegagalan manajemen. Teori X memberikan manajemen dengan sarana siap merasionalisasi kegagalan tersebut dengan memungkinkan mereka untuk menyalahkan kualitas sumber daya manusia dengan yang mereka dibatasi untuk bekerja. Teori Y, 'di sisi lain, menempatkan masalah tepat di pangkuan manajemen. Jika karyawan malas, acuh tak acuh, tidak mau mengambil tanggung jawab, keras kepala, tidak kreatif, tidak kooperatif. Teori Y menyiratkan bahwa penyebab terletak pada metode manajemen organisasi dan kontrol' (McGregor, 1960/1987, hal.48). Sedangkan prinsip-prinsip utama organisasi berasal dari Teori X adalah arah dan kontrol, prinsip sentral berasal dari Teori Y adalah mereka integrasi dan dukungan. Integrasi ditempatkan

tanggung jawab pada manajemen untuk menciptakan keadaan 'sedemikian rupa sehingga anggota organisasi dapat mencapai tujuan terbaik mereka sendiri dengan mengarahkan usaha mereka ke arah keberhasilan perusahaan' (McGregor, 1960/1987, p.49). Pengendalian diri demikian akan menggantikan kontrol eksternal, tujuan organisasi akan diinternalisasi oleh para pekerja dan pencapaian tujuan ini akan memenuhi kebutuhan pekerja untuk harga diri dan aktualisasi diri. Seperti diungkapkan McGregor itu, 'integrasi berarti bekerja bersama-sama untuk keberhasilan perusahaan sehingga kita semua bisa berbagi dalam penghargaan yang dihasilkan' (McGregor, 1960/1987, p.53). Setelah mengatakan semua ini McGregor tidak mengklaim bahwa asumsi Teori Y adalah 'akhirnya divalidasi'. Sebaliknya, ia melihat mereka bukan sebagai tantangan ampuh untuk ortodoksi yang berlaku Teori X-yang sebagai 'undangan untuk inovasi'.

Tinjauan kritis

Ada beberapa sumber pengaruh pada pekerjaan McGregor. Ide Dnieper (lihat Bab 15) pada manajemen dengan tujuan dan pengendalian diri, yang terkandung pada tahun 1954 bukunya *The Practice of Management*, digabungkan oleh McGregor dalam *The Human Side of Enterprise*. Ide-ide Chris Argyris, diuraikan dalam bukunya *Kepribadian dan Organisasi* (1957), di mana ia berpendapat bahwa kepribadian dapat dikembangkan melalui organisasi, juga digunakan sebagai adalah ide-ide dari Frederick Herzberg pada pengayaan pekerjaan. Namun, pengaruh besar tunggal pada ide-ide McGregor adalah Abraham Maslow. Teori Y McGregor merupakan perpanjangan logis dari hierarki kebutuhan Maslow. Jika kategori Maslow yang akurat maka itu diikuti bahwa pola-pola yang berlaku dari pekerjaan tidak dapat memuaskan kebutuhan manusia untuk harga diri dan aktualisasi diri. Asumsi Teori X menyebabkan arah daripada integrasi dan kontrol daripada komitmen. Sebagai Gelatik diamati:

... manajer yang menerima citra Y dari sifat manusia tidak akan struktur, kontrol atau erat mengawasi lingkungan kerja. Sebaliknya, mereka akan berusaha untuk membantu motivasi bawahan dengan memberi mereka lintang yang lebih luas dalam pekerjaan mereka, mendorong kreativitas, menggunakan kontrol yang kurang eksternal, mendorong pengendalian diri, dan memotivasi melalui kepuasan th. il datang dari tantangan pekerjaan itu sendiri. Penggunaan otoritas kontrol eksternal oleh manajemen akan digantikan dengan mengajak orang berkomitmen untuk tujuan organisasi karena mereka menganggap bahwa ini adalah cara terbaik untuk mencapai tujuan mereka sendiri. Sebuah

integrasi yang sempurna tidak mungkin, namun McGregor berharap bahwa adopsi asumsi Y dengan manajer akan meningkatkan praktik industri yang ada.

(Gelatik, 1994, hal 374)

Tentu saja, meskipun seorang manajer mungkin memiliki kecenderungan untuk mengadopsi pendekatan Teori Y, ini mungkin tidak cukup dalam dirinya sendiri untuk mengubah sikap pekerja. Pekerjaan sendiri mungkin harus didesain ulang dalam rangka untuk menghasilkan peluang yang lebih besar untuk kreativitas seperti yang saat ini sedang dianjurkan oleh Herzberg. Sama sifat dari proses produksi bisa membuktikan bermusuhan dengan pelaksanaan asumsi Teori Y. Akhirnya, para pekerja mungkin terbukti resisten terhadap upaya manajemen untuk menerapkan sebuah rezim yang lebih progresif. Namun demikian, McGregor menunjukkan arah di mana gaya manajemen konstruktif mungkin berkembang jika kepercayaan yang memadai antara manajemen dan pekerja dapat dikembangkan dan berkelanjutan. Ide McGregor tetap berpengaruh, dan baru-baru ini telah dikaitkan dengan pengembangan tim swakelola dan upaya saat ini untuk memberdayakan pekerja (Van Maurik, 2001, p.16).

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa asumsi utama Teori X?
2. Apa asumsi utama Theory Y?
3. Mengapa McGregor menganggap bahwa arah dalam organisasi harus diganti dengan integrasi?

Daftar Pustaka

- McGregor/ D. (1960/1987) *The Human Side of Enterprise*, Penguin Books, Harmondsworth.
- McGregor, D./ McGregor, C. and Bennis, W. (Eds.) (1967) *The Professional Manager*, McGraw-Hill, New York.
- Pugh, D. and Hickson, D. (Eds.) (1989) *Writers on Organizations* (Fourth Edition), Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 5.
- Rose, M. (1988) *Industrial Behaviour: Research and Control*, Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 19.
- Van Maurik, J. (2001) *Writers on Leadership*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Wren, D. (1994) *The Evolution of Management Thought* (Fourth Edition), Wiley & Sons, Chichester, Chapter 20.

Fritz Schumacher dan kecil itu indah

Ernst Friedrich Fritz 'Schumi' lahir di Bonn, Jerman pada tahun 1911 di mana ayahnya adalah seorang profesor ekonomi di universitas. Ia dididik di Lapangan Tennis Arndt di Berlin dan juga di Universitas Berlin dan Bonn. Pada 1930 ia pindah ke Inggris sebagai Scholar Rhodes dan belajar filsafat, politik dan ekonomi selama dua tahun di New College, Oxford. Dia menghabiskan tahun ketiga beasiswa di sekolah perbankan di Columbia University di Amerika Serikat. Pada saat Schumacher kembali ke Jerman pada tahun 1934 Nazi berkuasa. Menolak untuk berdamai dengan rezim Hitler Schumacher meninggalkan Jerman pada tahun 1936 dan kembali ke Inggris. Ketika permusuhan mulai pada tahun 1939 Schumacher interned selama tiga bulan di kamp tahanan tetapi menghabiskan sebagian besar perang bekerja sebagai buruh tani di Oxfordshire. Menggabungkan pekerjaan pertanian dengan penelitian dan menulis tentang isu-isu ekonomi, ia menghadiri pertemuan rutin dengan para ahli ekonomi dan keuangan di Whitehall. Dari 1946-1950 Schumacher adalah anggota dari bagian Inggris Komisi Kontrol di Jerman Barat - sebuah posting yang dia terlibat dalam melepaskan kewarganegaraan Jerman dan menjadi warga negara Inggris. Karyanya dengan Komisi memenangkan pemberitahuan dari tokoh-tokoh seperti Sir Stafford Cripps dan Lord Keynes dan, pada tahun 1950, menghasilkan janji itu ke pos penasihat ekonomi Nasional Inggris baru-baru dinasionalisasi Batubara Board (NCB). Schumacher menghabiskan 20 tahun dengan NCB, menikmati hubungan kerja yang sangat dekat dengan pengusaha dan mantan politisi Partai Buruh Tuhan 'Alf Robens yang menjadi ketua Dewan pada tahun 1961, tahun Schumacher diangkat sebagai direktur statistik.

Pada tahun 1955 Schumacher menerima tawaran oleh PBB untuk menjadi penasihat ekonomi pemerintah Birma. Tertarik pada mistisisme dan agama-agama Timur pada umumnya dia sangat tertarik pada agama Buddha. Tugas Burma memberinya kesempatan untuk mengunjungi sebuah negara Buddhis dan langsung mempelajari dampak Buddhis keyakinan pada sifat dari pekerjaan. Pada tahun 1960 istri Schumacher Ann Maria, yang dinikahinya pada tahun 1936, meninggal tiba-tiba kanker. Kejadian tragis ini diendapkan periode refleksi yang mendalam dalam kehidupan Schumacher, mendorong dia untuk mempertanyakan keyakinan ekonomi dan filosofis. Dia kemudian digunakan wawasan yang berkumpul di Burma untuk mengkritik pendekatan Barat kontemporer untuk bekerja. Karena dia menulis:

... titik pandang Buddhis mengambil fungsi pekerjaan yang harus setidaknya tiga: untuk memberikan seorang pria kesempatan untuk memanfaatkan dan mengembangkan kemampuannya, untuk memungkinkan dia untuk mengatasi egocentredness dengan bergabung dengan orang lain dalam tugas umum, dan sebagainya untuk membawa barang dan jasa yang diperlukan untuk eksistensi menjadi ... konsekuensi yang mengalir dari pandangan ini tidak terbatas. Untuk mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga menjadi bermakna, membosankan, melemahkan atau menegangkan bagi pekerja akan sedikit kekurangan pidana; itu akan menunjukkan perhatian yang lebih besar dengan barang-barang daripada dengan orang, kurangnya kasih sayang dan jahat jiwa-menghancurkan derajat keterikatan ke sisi paling primitif dari eksistensi duniawi.

(Schumacher, 1973/1993, p.p.40-41)

Schumacher akhirnya ditolak Buddhisme sebagai sebuah sistem keyakinan yang layak bagi orang Barat dan, bersama istri Verena kedua dan putrinya, diterima ke dalam Gereja Katolik Roma. Biasanya, dengan cara eklektik, ia menyerap doktrin Katolik (terutama subsidiaritas) ke dalam argumen berkembang untuk perbaikan damai masyarakat industri dan industrialisasi.

Selama tahun 1960-an dan 1970-an Schumacher menjadi propagandis terkemuka untuk teknologi 'menengah' atau 'layak' - sebuah gagasan yang awalnya berangkat dalam sebuah laporan yang dipersiapkan bagi Komisi Perencanaan India pada tahun 1963. Dia mengklaim bahwa teknologi menengah lebih produktif bagi masyarakat negara berkembang daripada teknologi pribumi, sementara juga jauh lebih murah dan ramah lingkungan dibandingkan teknologi canggih. Selain itu, teknologi menengah memungkinkan akses dan kontrol untuk berada di tingkat desa, dengan demikian mempertahankan bukan menghancurkan masyarakat. Pada tahun 1966 Schumacher menjadi pendiri-ketua Kelompok Pengembangan Teknologi Menengah dan bepergian ke banyak berceramah tentang ide-idenya untuk skala kecil, teknologi ramah lingkungan. Dia juga menjabat sebagai presiden dari Asosiasi Tanah (organisasi pertanian organik terbesar di Inggris) dan sebagai direktur Perusahaan Scott-Bader (sebuah perusahaan kimia yang memelopori industri kepemilikan umum). Schumacher pensiun dari NCB pada tahun 1970 dan diangkat Komandan Kekaisaran Inggris di tahun 1974. Seperti banyak teori yang disebutkan dalam buku ini, Schumacher menghabiskan 'pensiun' nya dakwah untuk ide-idenya. Dia selalu siap untuk bertemu dengan kelompok-kelompok, apapun jenis atau ukuran, asalkan mereka bersedia untuk bertindak atas ide-

idenya. Jadwal yang padat dan perjalanan yang berlebihan mungkin mempercepat kematiannya Schumacher: pada puncak selebriti pada tahun 1977 ia jatuh sakit dan meninggal saat bepergian dengan kereta api melalui Swiss untuk menghadiri konferensi.

Kecil itu indah

Schumacher diterbitkan Kecil karya besar itu Indah: Sebuah Studi Ekonomi seakan Orang penting pada tahun 1973. Terdiri dari 19 bab dan epilog itu dibawa bersama-sama berbagai artikel, esai, dan kuliah ia menulis dari pertengahan 1960-an sampai awal 1970-an. Materi yang dimuat dalam buku itu menunjukkan lebar kepentingan Schumacher, mulai dari pendidikan hingga energi nuklir dan dari ekonomi Buddha terhadap masalah pengangguran di India. Selain itu juga ditampilkan berbagai luas sumber dari mana Schumi telah mengumpulkan inspirasi. Sebagai Porritt berkomentar:

Fritz Schumacher synthesizer yang besar, membawa kekhawatiran yang berbeda banyak dalam frame yang sama acuan. Dia adalah yang pertama dari pemikir holistik Gerakan Hijau yang modern ... membaca Kecil adalah salah satu Benulifil memiliki rasa yang sangat kuat dari tradisi yang kaya dari Schumacher mendapatkan begitu banyak. Dia adalah pewaris alami dari wawasan William Morris pada signifikansi penting dari memberikan orang akses ke pekerjaan yang baik, Lady Eve Balfour dan Henry Doubleday pada pertanian organik dan pentingnya menjaga kesuburan tanah, Lewis Mumford pada teknologi dan Revolusi Industri, Gandhi, Kropotkin, Tawney dan Galbraith. Semua ini dan lebih banyak diaduk ke dalam panci Schumacher untuk menghasilkan sebuah karya yang indah vitalitas dan orisinalitas.

(Porritt di Schumacher, 1973/1993, p.p.vii-viii)

Meskipun kontribusi langsung Schumacher untuk teori manajemen secara substansial terkandung dalam tiga bab dari buku (yaitu bab yang berjudul 'Sebuah Pertanyaan Ukuran'; 'Teknologi Dengan Wajah Manusia', dan 'Menuju Teori Skala Besar Organisasi') kiasan untuk isu-isu manajemen yang tersebar di seluruh penelitian.

Pusat untuk berpikir Schumacher adalah masalah ukuran. Dalam aspek ini karyanya dia sangat dipengaruhi oleh gagasan para ekonom Austria Leopold Kohr, terutama bukunya *The Perincian Bangsa*, pertama kali diterbitkan pada tahun 1957. Kohr mengembangkan apa yang disebut 'teori ukuran kesengsaraan' mengklaim bahwa:

... tidak ada penderitaan di bumi yang tidak dapat berhasil ditangani dalam skala kecil seperti, sebaliknya, tidak ada penderitaan di bumi yang

dapat ditangani pada semua kecuali dalam skala kecil. Dalam luasnya, semuanya hancur, bahkan baik, karena ... masalah satu di dunia dan hanya tidak kejahatan, tetapi ukuran besar: dan bukan hal yang besar, apapun itu, tapi kebesaran itu sendiri.

(Kohr, 1957/2001, p.95)

Terinspirasi oleh Kohr, Schumacher melancarkan kritik berkelanjutan kecenderungan organisasi untuk mendapatkan semakin besar. Seperti yang ia katakan, saya dibesarkan pada teori ekonomi skala - yang dengan industri dan perusahaan, seperti dengan negara-negara, ada kecenderungan tak tertahankan, didikte oleh teknologi modern, untuk unit yang lebih besar untuk menjadi '(Schumacher, 1973 / 1993, hal.48). Dia ditandai gagasan bahwa organisasi harus pergi untuk mendapatkan lebih besar sebagai 'penyembahan berhala ukuran besar' dan disebut fenomena seluruh 'gigantisme'. Menurut Schumacher, organisasi raksasa, untuk semua yang mereka mungkin memberikan Clement diperlukan stabilitas, hampir pasti akan menghasilkan melemahkan birokrasi, anonimitas dan penyakit. Dalam kata-katanya sendiri:

... tidak ada yang benar-benar menyukai skala besar organisasi; tidak ada yang suka perintah tanggul dari atasan yang mengambil perintah dari atasan yang mengambil perintah ... bahkan jika aturan yang dibuat oleh birokrasi luar biasa inimanr, tidak ada yang suka diperintah oleh aturan, yang mengatakan, oleh orang-orang yang jawabannya untuk setiap keluhan adalah: Saya tidak membuat aturan, saya hanya menerapkan mereka.

(Schumacher, 1973 / 1993, hal.203)

Meskipun permusuhan umum untuk organisasi skala besar, Namun, Schumacher tidak cukup naif untuk menganggap bahwa setiap industri modern bisa direstrukturisasi sebagai perusahaan skala kecil, tatap muka perusahaan. Bahkan ia siap mengakui bahwa "skala besar organisasi untuk tinggal di sini 'tapi menambahkan, yang terpenting, bahwa' tugas mendasar adalah untuk mencapai kecilnya dalam organisasi yang besar '(Schumacher, 1973/1993, hal.203). Contoh kecilnya dalam ukuran besar itu, dalam pandangan Schumacher, sudah ada dan termasuk NCB tersebut. Saat dia melihatnya, prestasi terbesar Alfred Sloan di General Motors (lihat Bab 13) telah 'struktur ini perusahaan raksasa sedemikian rupa sehingga menjadi, pada kenyataannya, sebuah federasi perusahaan cukup cukup berukuran' (Schumacher, 1973/1993, hal.48).

Prasangka yang kuat Schumacher adalah mendukung kecilnya - seperti yang ia katakan dalam kalimat yang paling dikutip (jika agak lancar), 'adalah orang kecil, dan, karenanya, kecil itu indah' (Schumacher, 1973/1993, hal.131). Namun, ia tetap diakui bahwa kebutuhan untuk koherensi operasional, ketertiban, stabilitas, efisiensi dan daya saing bahkan sering cenderung ke arah ukuran organisasi yang berlebihan. Karena itu ia melihat perannya sebagai menawarkan perbaikan dan berusaha untuk mendirikan sebuah kompromi antara cita-citanya tentang organisasi skala kecil dan imperatif teknologi mengemudi hal menuju gigantisme. Schumacher ini menyebabkan memajukan teori organisasi skala besar dalam bentuk lima prinsip:

1. prinsip fungsi subsidiaritas atau anak
2. prinsip pembenaran
3. prinsip identifikasi
4. prinsip motivasi
5. prinsip aksioma tengah.

Prinsip fungsi subsidiaritas atau anak perusahaan

Hal ini berasal langsung dari Anno Ensiklik Kepausan Quidragcsinio, yang menyatakan bahwa 'komunitas latanan yang lebih tinggi tidak boleh ikut campur dalam kehidupan internal sebuah komunitas dari suatu tatanan lebih rendah, mencabut kedua fungsi, melainkan harus mendukung dalam hal perlu dan membantu untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan masyarakat lainnya, selalu dengan tujuan untuk kebaikan bersama ". Schumacher menyadari bahwa gagasan subsidiaritas ditujukan untuk masyarakat luas. Namun, ia berpendapat bahwa ide ini sama berlaku untuk berbagai strata dalam sebuah organisasi besar. Seperti yang ia katakan, "tingkat yang lebih tinggi tidak harus menyerap fungsi yang lebih rendah satu, pada asumsi bahwa, yang lebih tinggi, maka secara otomatis akan lebih bijaksana dan memenuhi mereka lebih efisien ... Prinsip fungsi anak mengajarkan kita bahwa pusat akan mendapatkan otoritas dan efektivitas jika kebebasan dan tanggung jawab dari formasi yang lebih rendah hati-hati dipertahankan '(Schumacher, 1973/1993, p.205).

Dalam rangka untuk mencapai struktur ini Schumacher mengusulkan bahwa organisasi-organisasi besar harus terdiri dari banyak unit semi otonom atau quasi-perusahaan. Masing-masing harus diberikan jumlah terbesar kebebasan operasional sehingga untuk memaksimalkan peluang bagi kreativitas dan apa yang disebut 'kewirausahaan'. Dalam kata-katanya sendiri:

... struktur organisasi kemudian dapat dilambangkan oleh seorang pria memegang sejumlah besar balon di tangannya. Masing-masing balon memiliki daya apung sendiri dan angkat, dan orang sendiri tidak tuan atas balon tetapi berdiri di bawah mereka, namun memegang semua tali kuat di tangannya. Setiap balon bukan hanya administrasi tetapi juga unit kewirausahaan. Organisasi monolitik, sebaliknya, mungkin yang disimbolkan dengan pohon Natal, dengan bintang di atas dan n banyak kacang-kacangan dan hal-hal berguna lainnya di bawahnya. Semuanya berasal dari atas dan tergantung padanya. Kebebasan nyata dan kewirausahaan dapat hanya ada di atas. (Schumacher, 1973/1993, p.p.205-206)

Prinsip pembenaran

Agar kontrol pusat menjadi berarti dalam situasi di mana subsidiaritas diterapkan, perusahaan kuasi-harus 'dapat mengetahui tanpa ragu-ragu apakah atau tidak itu adalah kinerja yang memuaskan'. Otoritas pusat dalam organisasi karena itu harus menetapkan target kinerja yang jelas atau kriteria untuk unit anak perusahaan. Asalkan ini terpenuhi otoritas pusat harus siap untuk membela (yaitu 'membela terhadap celaan atau tuduhan') unit anak perusahaan setiap saat. Seperti Schumacher mengatakan:

... dalam aplikasi yang ideal, prinsip pembenaran akan mengizinkan hanya satu kriteria bagi akuntabilitas dalam organisasi komersial, yaitu profitabilitas. Tentu saja, seperti kriteria akan tunduk pada kuasi-perusahaan mengamati aturan umum dan kebijakan yang ditetapkan oleh pusat. Cita-cita jarang dapat dicapai di dunia nyata, tetapi mereka tetap bermakna. Mereka menyiratkan bahwa setiap keberangkatan dari ideal harus khusus berdebat dan dibenarkan. Kecuali sejumlah kriteria untuk akuntabilitas disimpan sangat kecil memang, kreativitas dan kewirausahaan tidak dapat berkembang di perusahaan kuasi.

(Schumacher, 1973/1993, p.208)

Prinsip identifikasi

Hal ini diperlukan bahwa setiap unit anak perusahaan atau kuasi-perusahaan memiliki rekening laba rugi dan neraca. Setiap unit operasi yang diperlukan neraca sendiri agar sumbangan keuangan untuk organisasi secara keseluruhan mungkin mudah diidentifikasi. Sekali lagi dalam kata-kata Schumacher:

... sukses unit harus mengarah pada kebebasan yang lebih besar dan ruang lingkup keuangan untuk unit, sedangkan kegagalan - dalam bentuk kerugian - harus mengarah pada pembatasan dan cacat. Satu ingin memperkuat keberhasilan dan diskriminasi terhadap kegagalan. Neraca

menggambarkan substansi ekonomi ditambah atau dikurangi dengan hasil saat ini. Hal ini memungkinkan semua pihak untuk mengikuti efek operasi pada substansi. Keuntungan dan kerugian yang dibawa ke depan dan tidak dihapus. Oleh karena itu, setiap perusahaan kuasi-harus memiliki keseimbangan yang terpisah lembar, di mana keuntungan dapat muncul sebagai pinjaman ke pusat dan kerugian sebagai pinjaman dari pusat. Ini adalah masalah penting psikologis yang besar.

(Schumacher, 1973/1993, p.p.208-209)

Prinsip motivasi

Ini diperlukan bahwa seluruh struktur organisasi dirancang berkaitan dengan motivasi individu tenaga kerjanya. Schumacher menawarkan saran praktis kecil tentang bagaimana ini harus dicapai melampaui membaca fakta yang diketahui bahwa 'untuk sebuah organisasi besar, dengan birokrasi yang, kontrol yang terpencil dan impersonal, banyak aturan yang abstrak dan peraturan, dan di atas semua tdk dimengerti relatif yang berasal dari ukuran yang sangat nya, motivasi adalah masalah sentral (Schumacher, 1973/1993, p.209). Tidak mengherankan ia menolak gagasan bahwa orang bekerja hanya untuk uang dan menyerukan apa yang kemudian disebut 'pekerjaan baik' yaitu bahwa insentif kerja keuangan gabungan, tantangan dan kepuasan dengan nilai intrinsik.

Prinsip aksioma tengah

Menurut Schumacher semua masalah manusia yang nyata muncul dari 'antinomi' (yaitu kontradiksi) antara keteraturan dan kebebasan. Manajemen puncak, misalnya, terperangkap antara tanggung jawab untuk mengarahkan organisasi sekaligus memelihara kebebasan kreatif. Seperti yang ia katakan:

... pusat dapat dengan mudah melihat setelah pesanan, itu tidak begitu mudah untuk menjaga kebebasan dan kreativitas. Pusat ini memiliki kekuatan untuk menciptakan ketertiban, namun tidak ada jumlah kekuatan membangkitkan kontribusi kreatif. Bagaimana, kemudian, dapat top manajemen di pusat kerja untuk kemajuan dan inovasi? Dengan asumsi bahwa ia tahu apa yang harus dilakukan, bagaimana manajemen mendapatkannya dilakukan di seluruh organisasi? ... pusat dapat mengeluarkan instruksi telapi, yang jauh dari adegan yang sebenarnya operasi, manajemen pusat akan menanggung kritik yang benar yang mencoba untuk menjalankan industri dari kepala - perempat ... Baik metode lembut pemerintah dengan nasihat atau metode keras pemerintah dengan instruksi memenuhi persyaratan dari kasus tersebut. Apa yang diperlukan adalah sesuatu di antara, suatu aksioma tengah, perintah dari atas yang belum tidak cukup perintah.

(Schumacher, 1973/1993, p.p.210-211)

Tinjauan kritis

Prinsip-prinsip membimbing Schumacher mengenai keuntungan dari skala kecil organisasi, kerugian dari gigantisme, bersama dengan kebutuhan untuk mengembangkan ukuran besar kecilnya dalam, telah menjadi bagian dari kebijaksanaan manajemen yang diterima. Meskipun beberapa gagasan Schumacher, seperti interpretasi hidupnya di Dewan Batubara Nasional sekarang mati Inggris, agak aneh, karyanya tetap masih tetap berpengaruh, paling tidak dalam lingkup pemberdayaan, dan ada banyak pekerjaan Schumacher yang prefigured ide-ide dari Rosabeth Moss Kanter (lihat Bab 24). Seperti Kennedy diamati, pendekatan Schumacher '... menghantam sebuah akord resonansi yang menggema lama setelah isi esai yang sederhana terlupakan. Ia dari waktu ke depan sekitar 15 tahun dalam memberikan saran pengakuan kebutuhan ppeople untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di unit-unit kecil '(Kennedy, 1991, p.150).

PERTANYAAN DISKUSI

- 1 Mengapa Schumacher kritis birokrasi?
- 2 Bagaimana meyakinkan adalah pendapat Schumacher yang kecil itu indah?
- 3 Dalam hal apa Schumacher menyebarkan konsep subsidiaritas?
- 4 Apa Schumacher berarti ketika ia berbicara tentang "pekerjaan baik"?

Daftar Pustaka

- Clutterbuck, D. and Crainer, S. (1990) *Makers of Management: Men and Women Who Changed the Business World*, Macmillan, London, Chapter 7.
- Kennedy, C. (1991) *Guide to the Management Gurus*, Century, London, Chapter 30.
- Kohr, L. (1957/2001) *The Breakdown of Nations*, Green Books, Dartington.
- SchumaduT, li.F. (1973/1993) *Small is Beautiful: A Stiuhl/ of Eroimiilia; ns if People Mrlti'led*, Vintage Books, London.
- Schumacher, li.F. (1979) *Good Work*, Jonathan Cape, London.
- Wood, B. (1984) *Alias Papa: A Life of Fritz Schumacher*, Jonathan Cape, London.

Harry Braverman dan degradasi kerja

Harry Braverman lahir dari orang tua Polandia-Yahudi di Brooklyn, New York pada 1922. Dia dihadihi City College, New York pada tahun 1937 tetapi terpaksa meninggalkan setelah satu tahun dan menemukan pekerjaan. Braverman itu, bagaimanapun, kembali ke pendidikan, lulus pada tahun 1963 dari Sekolah Baru untuk Penelitian Sosial, New York di mana Abraham Maslow telah belajar di tahun 1930-an. Braverman mulai hidupnya bekerja dengan melayani magang empat tahun sebagai coppersmith di galangan kapal angkatan laut Brooklyn. Secara total ia menghabiskan tujuh tahun di galangan kapal, yang ia gambarkan sebagai tempat di mana:

... hampir semua kerajinan mekanik yang timbul dalam perjalanan [dua abad] yang dipraktekkan di ... hubungan yang dekat satu sama lain. Karena ini kedekatan dan proses saling dilakukan oleh kerajinan, dan juga karena pertemuan bersama-sama dari murid dari semua kerajinan di sekolah perdagangan untuk semi-mingguan sesi, saya belajar tidak hanya perdagangan saya sendiri tapi mendapatkan pemahaman kongkrit dari sebagian besar yang lain.

(Braverman, 1974, h.5)

Pada tahun 1945 Braverman adalah 'dirancang ke dalam pelayanan militer dan dikirim ke Cheyenne, Wyoming di mana ia bekerja memperbaiki lokomotif untuk kereta api Union Pacific. Setelah keluar, ia pindah ke Youngstown, Ohio, dan bekerja di fabrikasi baja '(Smith di Wamer, 2001, p.87). Penurunan pasca-perang kesempatan kerja dalam perdagangan yang membuat sulit bagi Braverman untuk mencari pekerjaan sebagai Coppersmith saat ia pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan di seluruh Amerika Serikat. Namun, dengan menggunakan keterampilan yang diperolehnya di galangan kapal ia mampu mengubah tangannya ke pipefitting dan bekerja lembaran logam. Dalam kata-katanya sendiri, "Aku melakukan pekerjaan ini macam untuk tujuh tahun, di sebuah toko perbaikan kereta api, di toko-toko lembaran logam, dan terutama dalam dua tanaman yang dibuat pelat baja berat dan baja struktural ke dalam peralatan untuk industri baja dasar, termasuk ledakan Tungku '(Braverman, 1974, h.5).

Pada tahun 1930 wilayah Braverman dari Brooklyn tempat tidur panas-politik radikal. Sebagai Hoffman berkomentar:

Depresi telah menandai penduduk miskin dan kelas pekerja Brooklyn, banyak latar belakang imigran. Banyak menerima protes melawan

kapitalisme Amerika, dan merasa mereka memiliki sedikit kehilangan jika perubahan radikal melanda masyarakat Amerika. Dengan beberapa standar lokal, Deal Demokrat Baru tidak lebih dari politik tengah-of-jalan, jika tidak konservatif. Itu adalah wilayah Brooklyn yang memilih anggota Partai Komunis elektron bebas pada New York City Council, dan itu Brooklyn yang memberikan setengah dari total sirkulasi surat kabar AS Pekerja Harian Partai Komunis.

(Hoffman, 1999, p.p.145-146)

Braverman aktif dalam gerakan sosialis dan menjadi Marxis. Seperti Smith mengamati, "bahkan ia bergabung Pekerja Sosialis Trotskyis 'Partai pada 1930-an [hanya] meninggalkan ... pada tahun 1954 ketika ia membantu mendirikan majalah The Sosialis Amerika yang ia diedit antara 1954 dan 1960 ketika majalah tertutup '(Smith di Warner, 2001, p.87). Komitmen politik Braverman dan keterlibatan dalam jurnalisme radikal akhirnya menyebabkan pekerjaan di penerbitan buku, awalnya sebagai editor namun kemudian sebagai seorang eksekutif di dua rumah penerbitan. Dia menghabiskan lebih dari 12 tahun dalam pengalaman tangan pertama penerbitan memperoleh 'dari beberapa proses kantor paling khas dari zaman kita ... saat ini ketika mereka mulai mengalami perubahan yang cepat ... dua kali pengalaman ini termasuk transisi dari konvensi internasional untuk sistem - kantor komputerisasi '(Braverman, 1974, hal.7). Antara 1967 dan 1976 Braverman kembali untuk penerbitan sosialis, bekerja sebagai direktur Tekan Monthly Review.

Sentral wawasan Braverman mengklaim telah diperoleh dari hidupnya bekerja adalah erosi konstan keterampilan kerajinan dan 'degradasi pekerjaan' yang bersamaan. Saat ia menjelaskan, "Saya punya kesempatan melihat di tangan pertama tidak hanya transformasi proses industri, tetapi cara di mana proses ini reorganisasi, bagaimana pekerja sistematis dirampok kerajinan warisan, diberikan sedikit atau tidak untuk mengambil tempatnya. Seperti semua pengrajin, bahkan yang paling tidak jelas, saya selalu membenci ini '(Braverman, 1974, hal.6).

Braverman respon terhadap apa yang dia lihat adalah salah satu dari 'kemarahan sosial' dan 'affront pribadi. Sebagai seorang Marxis ia memandang serangan terhadap keterampilan kerajinan untuk lebih dari sekedar kombinasi kemajuan teknologi tak terelakkan dan mengejar terpuji dari peningkatan efisiensi. Sebaliknya ia mengambilnya menjadi bagian dari konspirasi yang tersirat dalam sistem kapitalis, dimana pemilik alat produksi (yaitu kaum kapitalis) dan agen mereka menyewa (yaitu manajer) berusaha untuk mengusir

dan mendominasi pekerja (yaitu proletariat) . Dia berangkat analisis dampak ekonomi kapitalis modern pada organisasi kerja di 'Tenaga Kerja dan Modal Monopoli: The Degradasi Kerja di Twentieth Century, yang diterbitkan pada tahun 1974 dan memenangkan C. Wright Mills Hadiah dari Masyarakat untuk Studi Masalah Sosial. Harry Braverman meninggal pada tahun 1976.

Pertahanan kerajinan

Menyisihkan untuk pendekatan Marxis Braverman sesaat, pembelaannya hak prerogatif kerajinan berdiri dalam tradisi panjang peregrangan kembali setidaknya sejauh Luddites. Adam Smith telah mencatat konsekuensi amal buruk kemungkinan - quences dari pembagian tenaga kerja untuk pekerja yang terlibat. Pengrajin yang melihat mata pencaharian mereka dipadamkan oleh perubahan teknis di Inggris dan wol kapas tekstil industri selama abad ke-19 awal, melancarkan kampanye yang gagal perlawanan melalui tindakan langsung. Namun demikian, sebagai Belchem diamati, 'industrialisasi di Inggris tidak selalu berarti de-Skilling tenaga kerja' (Belchem, 1991, hal.43). Sebaliknya keterampilan kerajinan dipecah, didefinisikan ulang dan sering dilindungi melalui perdagangan unioni / .ation sebagai teknologi dikembangkan. Sekali lagi dalam kata-kata Belchem, 'bervariasi pengalaman kerja secara dramatis di tengah perkembangan gabungan dan tidak merata dari revolusi industri. Beberapa pekerjaan (rekayasa adalah contoh dipelajari terbaik) diubah dan dikembangkan oleh teknologi baru dan perubahan industri. Pada ekstrem yang lain adalah penenun handloom miskin, korban redundansi teknologi' (Belchem, 1991, hal.93).

Engineering, mungkin, kasus paradigma di mana gagasan tentang kerajinan selalu dirumuskan sementara sejauh mungkin dilindungi oleh magang (yang terbatas masuk ke perdagangan) dan serikat buruh (yang menawarkan pertahanan terhadap kedua majikan dan terobosan dari tidak terampil). Meskipun dalam kasus pengusaha Inggris akan, tergantung pada liku-liku perdagangan, dari waktu ke waktu serangan prerogatif kerajinan, sebuah mengakomodasi - dation itu tetap berkelanjutan antara pengusaha dan serikat. Memang, di tahun-tahun awal industrialisasi Amerika 'kompromi Inggris' diekspor ke Amerika Serikat oleh imigran Inggris, kemudian menjadi salah satu sasaran dari manajemen ilmiah.

Terlepas dari hambatan untuk erosi prerogatif kerajinan yang disediakan oleh magang dan serikat buruh, perubahan teknologi tetap membuat terobosan signifikan dalam mayoritas industri selama abad ke-19. Dalam kasus Amerika serikat buruh lambat untuk berkembang,

Sebagai Bendix berkomentar, 'di Amerika Serikat, para pekerja mulai mengatur secara massal hanya pada tahun 1890, terhambat karena mereka oleh kesediaan para imigran untuk bekerja dengan upah lebih rendah' (Bendix, 1956/1974, p.255). Selanjutnya, ada upaya sadar dan berkepanjangan oleh produsen Amerika untuk menggantikan keterampilan kerajinan dengan menggunakan komponen standar dan teknik manajemen ilmiah dan produksi massal. Dalam situasi seperti ada baik pemenang dan pecundang di antara para pekerja sebagai 'bangsawan buruh' mantan menepis (atau dilekan) dan tempat mereka diambil oleh pengganti semi-terampil atau tidak terampil. Pemindahan ini sering menyakitkan bagi kelompok yang terlibat, membutuhkan menyerahkan kontrol mereka atas proses kerja, hukuman keuangan dan merusak harga diri. Meskipun dampak perubahan yang paling jelas di bidang teknik, restrukturisasi serupa terjadi, misalnya, di pertambangan batubara. Pada 1925 Carter Goodrich (lihat Bab 7), yang telah menelusuri upaya oleh serikat buruh Inggris selama Perang Dunia Pertama untuk menggeser perbatasan kontrol dalam industri, diterbitkan *Kebebasan penambang* : Sebuah Studi Hidup Bekerja di Industri Mengubah. Buku ini memberikan penjelasan tentang dampak perubahan teknologi dan metode kerja tentang kehidupan penambang batubara Amerika. Demikian pula, dampak perkembangan teknologi dan deskilling resultan dirasakan di boot dan sepatu dan itu industri ini, dalam kasus Amerika, yang menghasilkan prekursor signifikan kerja Braverman dalam studi klasik dari sebuah komunitas yang harmonis hancur oleh proses perubahan teknologi .

Studi ini diproduksi sebagai bagian dari yang disebut Kota Yankee studi yang dilakukan oleh antropolog Harvard industri W. Lloyd Warner dan rekan-rekannya selama awal 1930-an, meskipun tidak dipublikasikan sampai tahun 1940-an. Warner seorang murid dari antropolog fungsionalis Inggris (dan pemuja Durkheim) Radcliffe-Brown, dan sebelum pergi ke Harvard ia telah menghasilkan sebuah studi aborigin Australia, yang diterbitkan pada tahun 1937 di bawah judul *Hitam Peradaban: Sebuah Studi Sosial dari Suku Australia*. Pendekatan Warner untuk penelitian adalah untuk menerapkan teknik antropologi ia telah digunakan dalam mempelajari pra-industri orang untuk penyelidikan situasi industri. Pada tahun 1931 ia mendirikan Bank Pengkabelan Pengamatan percobaan Ruang di Hawthorne Works, yang menghasilkan penelitian yang sangat berpengaruh dari perilaku kelompok kecil di tempat kerja. Namun, kelegaan antara Sekolah Bisnis di Harvard dan Departemen Antropologi ada akhirnya diminta Warner untuk pergi dan bergabung dengan University of Chicago. Di Chicago ia menjadi pemimpin dari

kelompok akademisi yang berpengaruh membentuk Komite Hubungan Manusia di Industri, berkomitmen untuk 'mengambil mengarah diabaikan dari kasus Bank Pengkabelan Kamar ... [Dan] mempelajari kehidupan industri dalam pengaturan alam '(Whyte, 1987, p.489). Warner terkait erat dengan Elton Mayo selama tahun di Harvard dan yang terakhir keluar dari jalan untuk memuji studi Kota Yankee di (1933/1960) bukunya Masalah Manusia dari Peradaban Industri. Yankee City pada kenyataannya Newburyport, sebuah kota kecil di pantai Massachusetts, dan studi (yang akhirnya lari ke enam volume) difokuskan pada faktor-faktor penentu kerja sama dalam masyarakat modern. Sebagai Rose diamati, 'Warner terutama tertarik pada Yankee City sebagai sebuah komunitas, terutama kelasnya, status dan sistem peringkat etnis '(Rose, 1988, h.149). Hal-hal ini secara substansial tercakup dalam tiga volume pertama dari seri Kehidupan Sosial Masyarakat yang modern (1942); Sistem Status Komunitas modern (1942) dan The Sistem Sosial Kelompok Etnis Amerika (1945). Namun, pada tahun 1947 Warner, bersama dengan nya JO asosiasi Rendah, diterbitkan Sistem Sosial Pabrik modern, yang memberikan keterangan rinci tentang serangan yang terjadi selama 1933. Dalam kata-kata Rose:

... penyebab langsung dari pemogokan itu pengangguran di industri sepatu, yang Yankee City telah tergantung selama lebih dari satu abad. Pada bulan Maret 1933, sebelumnya hormat pekerja sepatu unorganizable mulai menyerang, spontan, terhadap pemotongan upah lebih lanjut dan redundansi. Solidaritas mereka hampir selesai, sebelumnya melintasi lebar etnis, - diandalkan keagamaan, seks dan divisi keterampilan ... Perubahan peledak, Warner dan Rendah menyimpulkan, harus dilihat terhadap backcloth jangka-panjang perubahan ekonomi dan teknologi. Dalam bab-bab yang melacak perubahan ini mereka sering terdengar seperti Bravermaniacs.

(Rose, 1988, p.150)

Dalam Bab 9 dari Warner bukunya meneliti masalah yang disebabkan oleh munculnya proletariat industri di Amerika Serikat. Dalam kasus Yankee City, ia berpendapat, kehancuran pengerjaan (bersama dengan hilangnya kesempatan untuk mobilitas sosial ke atas) telah melayani untuk meningkatkan solidaritas pekerja dan merangsang keanggotaan serikat buruh. Erosi kerajinan berbasis perbedaan antara pekerja telah membuat mereka lebih sama, dengan masalah umum dan permusuhan umum terhadap manajemen [dan] semakin termotivasi untuk bertindak bersama karena status baru pekerjaan mereka telah memberikan kontribusi terhadap penurunan

orientasi mereka dalam masyarakat '(Warner & Rendah, 1947, p.171). Warner mengklaim bahwa ini adalah situasi baru untuk Amerika Serikat, sebuah negara di mana para pekerja secara tradisional telah enggan untuk menerima label kelas. Proletarisasi angkatan kerja di Yankee City sedang berulang di seluruh Amerika, dan memang seluruh dunia industri, dan menjadi sebuah ancaman terhadap stabilitas sosial. Saat dia melihatnya, 'konflik tumbuh antara kekuatan yang berlawanan dari manajer dan pekerja di Amerika Serikat [yang] menyebabkan kecemasan intens dan meluas' (Warner & Rendah 1947, p.181). Penghancuran kerajinan di banyak industri adalah menghancurkan harapan pekerja 'mobilitas sosial ke atas. Sebaliknya mereka sedang didorong ke bawah, kehilangan baik keahlian dan harga diri. Selanjutnya, kesempatan yang tersedia bagi anak-anak pekerja itu juga berkurang sebagai posisi yang lebih baik semakin diambil oleh anak-anak Amerika yang kaya yang mampu membeli pendidikan unggul dan lebih baik ditempatkan untuk memastikan anak-anak mereka mendapat pekerjaan terbaik. Warner takut bahwa masyarakat yang secara tradisional telah 'terbuka untuk bakat' itu cepat menjadi bertingkat menjadi dua kubu yang saling bermusuhan 'Kaya' dan 'memiliki jaring'. Solusi untuk fenomena ini adalah - bangun *devel* negara perusahaan di mana pemerintah besar bisa mengontrol kekuatan-kekuatan yang bertarung bisnis besar dan tenaga kerja besar. Seperti yang ia katakan:

... wasit antara dua kekuatan yang bertentangan besar pekerja dan manajemen tentu harus diberkahi dengan kekuatan sosial yang besar dan dapat menerapkan sanksi dengan kekuatan yang cukup untuk mempertahankan rasio moderat kolaborasi antara dua untuk kebaikan semua orang. Selama mengatur mental, sistem tenaga kerja dan manajemen tetap terpisah, integrasi parsial atau penuh masyarakat Amerika hanya dapat dipertahankan oleh penaklukan dari salah satu kontestan oleh yang lain, oleh penghancuran kekuatan dari salah satu mereka oleh pemerintah, atau oleh pemerintah memperlakukan masalah ini sebagai. memerangi antara dua kekuatan yang sama di mana setiap sisi bisa mencetak sedikit tetapi tidak terlalu banyak. Kondisi terakhir mungkin akan tetap bersama kami di Amerika sampai saat sistem sosial negara kita reintegrasi terbuka sendiri dan kekuatan lawan sekarang difokuskan dalam konflik modal dan tenaga kerja yang "dikendalikan. Atau mengekspresikan diri dalam bentuk lain.

(Warner & Rendah 1947.. Hal.194)

Akhirnya, Warner bergerak di luar batas-batas nasional untuk berdebat kebutuhan instansi pemerintah supranasional mampu bergulat dengan apa yang sekarang disebut globalisasi modal dan

munculnya kartel supranasional. Penggunaan Warner observasi tentang peristiwa di sirkum terbatas dari Yankee City mirip dengan menggunakan temannya Mayo dari eksperimen Hawthorne, ekstrapolasi dari studi kasus tunggal untuk menawarkan penjelasan umum dari perkembangan global. Analisis Warner dari konsekuensi dari penurunan kerajinan bawah kapitalisme membawanya dekat dengan beberapa pandangan Marx. Namun, dia bukan seorang Marxis dan ia berusaha kesetimbangan sosial bukan revolusi. Meskipun banyak kekhawatiran-temannya mirip dengan Braverman, kesimpulan yang sangat berbeda. Braverman, tentu saja, yang menyatakan dirinya Marxis dan disebarkan aparat analitis dan kosa kata yang berasal dari master. Pemeriksaan dari Braverman Marxisme-bentuk subjek bagian berikutnya.

Braverman itu Marxisme

Marxisme tiba di Amerika Serikat sejak pertengahan abad ke-19, dibawa ke sana oleh pekerja industri migran dari Huiupe. Banyak orang Jerman dan di antara mereka adalah Joseph Weydemeyer, teman Marx, yang mendirikan Liga Pekerja Amerika 'di New York. Dijelaskan oleh McLellan sebagai 'persilangan antara partai dan serikat pekerja, yang bertujuan untuk merangsang bagi perbaikan segera pekerja' kondisi pada dasar sosialis ', itu berumur pendek (McLellan, 1979, p.313). Jerman imigran juga menonjol dalam Partai Buruh Sosialis (SLP), terbentuk selama 1870-an. Daniel de Leon bergabung SLP di tahun 1890 dan, sebagai editor kertas bahasa Inggris partai Rakyat, mengadopsi posisi yang Marxis tanpa kompromi sering alarm anggota yang lebih moderat. Pada tahun 1905 de Leon membantu menemukan Buruh Internasional Dunia (IWW), sebuah gerakan yang benar-benar proletar yang segera memeluk posisi sindikalis, menyerukan aksi langsung termasuk sabotase. Divisi disebabkan oleh de Leon Marxisme akhirnya menghasilkan perpecahan dalam SLP, mayoritas meninggalkan untuk membentuk Partai Sosialis Amerika. Pada saat de Leon meninggal pada tahun 1914 Partai Sosialis dapat nomor anggota di puluhan ribu dan, dalam pemilihan presiden Amerika 1912, calon yang memperoleh hampir satu juta suara. Ideologi Partai Sosialis itu, bagaimanapun, populis bukan Marxis dan itu tidak sampai Perang Dunia Pertama bahwa Marxisme muncul kembali sebagai kekuatan politik. Inspirasi ini muncul dari kemenangan Bolshevik dalam Revolusi Rusia 1917. Penulis John Reed dipopulerkan revolusi dalam bukunya Sepuluh Hari Itu Shook Dunia dan menjadi pendiri Partai Buruh kecil Komunis. Partai ini, bersama dengan Partai Komunis Amerika yang lebih besar,

dipaksa bawah tanah oleh hukum perang dan hasutan, sebagai McLellan diamati:

... pada saat mereka kembali muncul pada tahun 1921, 'belok kanan' Lenin memerintahkan mereka untuk terlibat dalam aktivitas pemilu dan untuk bekerja dalam gerakan serikat buruh yang ada [Namun] ... mereka bisa membuat kemajuan kecil di Amerika di mana Taylorisme dan garis produksi memeras keluar industri kerajinan dan produksi massal barang-barang konsumsi menyebabkan penurunan radikalisme etnik tradisional.

(McLellan, 1979, p.317)

Dengan pengecualian kantong aneh seperti Brooklyn, Amerika Serikat untuk tetap wilayah musuh untuk Marxisme dan memang sosialisme dan buruh yang terorganisir secara umum. Dampak Sekarang Kesepakatan Roosevelt selama tahun 1930 mendapat dukungan dari Partai Sosialis sedangkan 'dampak dari Perang Dunia Kedua, ledakan ekonomi berikutnya dan hiruk-pikuk McCarthy membawa periode stagnasi dan pembubaran Marxisme yang berlangsung dari 1940 sampai 1960' (McLellan, 1979, p.317). Namun demikian, Marxisme tidak menikmati kebangkitan sederhana di awal 1960-an di bawah naungan Kiri Baru. Sebagian kebangkitan radikalisme dirangsang oleh keterlibatan Amerika Serikat dalam Perang Vietnam. Sebagian juga itu muncul dari pertimbangan-pertimbangan domestik termasuk isu-isu hak-hak sipil dan feminisme. Tentu Kiri Baru sangat berbeda dari apa yang telah terjadi sebelumnya, menggabungkan elemen pop-budaya dan psikologi radikal dengan aspek eksistensialisme Perancis dan produk-produk dari Sekolah Frankfurt.

Uni Soviet, ibu pertiwi dari Kiri Lama, dilihat sebagai tercemar oleh kerusakan Stalinisme dan jenis imperialisisme yang sebelumnya dikejar oleh beberapa negara Eropa di Afrika dan Asia dan saat ini oleh Amerika di Vietnam. Banyak sikap Kiri Baru itu dijumlahkan dalam Satu-Dimensi Manusia Herbert Marcuse: Studi di Ideologi Masyarakat Industri / Advanced, yang diterbitkan pada tahun 1964.

Marcuse adalah seorang kolega dan teman, jika tidak dekat intim, Abraham Maslow di Universitas Brandeis (lihat Bab 14). Pada tahun 1954 ia menerbitkan *Eros and Civilization*, upaya untuk mensintesis pemikiran Marxis dan Freudian. Sebagai Hofferman berkomentar, 'Jerman-lahir dan anggota tempat suci batin Institut Frankfurt, ia bertugas di Kantor AS Studi Strategis selama Perang Dunia II dan kemudian dengan lembaga federal sipil untuk waktu ... Marcuse dan Maslow, berbagi minat pada psiko analisis dan budaya, dengan cepat menjadi ramah ... Ideologis seorang Marxis setia, Marcuse memiliki

visi yang lebih gelap dari Amerika (Hoffman, 1999, p.193). Marcuse terus terang pesimis tentang kemungkinan transformasi revolusioner masyarakat yang pernah terjadi di Industri Barat. Keberhasilan kapitalisme Barat, menurutnya, telah menciptakan situasi di mana sebagian besar penduduk yang material puas. Meskipun dikotomi Marxis klasik antara borjuasi dan proletariat masih ada itu telah dilucuti potensi revolusioner. Dalam kerusuhan sosial Marcuse melihat di masa depan akan datang dari mereka di pinggiran masyarakat, orang luar untuk siapa Marx tidak mengalokasikan peran historis. Namun, meskipun populasi dari industri sosial mungkin lebih baik dari sebelumnya mereka jauh dari terpenuhi (atau sebagai Maslow akan meletakkannya, 'aktualisasi diri'). Sebaliknya itu mereka terasing dari pekerjaan mereka, satu sama lain dan pada akhirnya itu sendiri - dalam kata mereka 'terasing'. Selanjutnya, menurut Marcuse, mereka terjebak dalam sistem 'totaliter' sosial yang menjauhi politik teror telanjang, tetapi digunakan teknik manipulasi sebagai gantinya. Ketika dia menggambarkan situasi:

... fitur yang membedakan masyarakat industri maju adalah sesak napas yang efektif dari kebutuhan-kebutuhan yang menuntut pembebasan - pembebasan juga dari yang lumayan dan nyaman - sementara itu menopang dan membebaskan kekuatan destruktif dan fungsi represif masyarakat yang makmur. Berikut sosial kontrol yang tepal kebutuhan besar untuk produksi dan konsumsi limbah, kebutuhan untuk bekerja stupefying mana tidak ada lagi kebutuhan nyata, kebutuhan untuk mode relaksasi yang menenangkan dan memperpanjang kelumpuhan ini, kebutuhan untuk menjaga kebebasan menipu seperti sebagai free kompetisi di administered prices, pers bebas yang sensor itu sendiri, pilihan bebas antara merek dan gadget.

(Marcuse, 1964/1991, halaman 7)

Filsafat Marcuse lebih di rumah di kampus universitas dari lantai lokakarya. Tentu saja campuran yang keterasingan, pesimisme dan chic radikal hampir tidak menawarkan ideologi bekerja untuk aktivis komunis. Namun hal itu membantu untuk menciptakan iklim intelektual yang simpatik ke rekening Braverman tentang keterasingan melalui degradasi bekerja saat itu diterbitkan pada tahun 1974.

Marcuse, dan memang sebagian besar kaum Marxis Barat, menarik inspirasi mereka dari karya-karya awal Marx, terutama Naskah Ekonomi dan Filosofis, kadang-kadang disebut sebagai mushaf Paris, yang berbaring diabaikan setelah kematian Marx sampai mereka penerjemahan dan publikasi di 1932. Dalam kata-kata McLellan naskah 'memberi kesan bahwa bentuk yang sangat berbeda dari

Marxisme yang tersedia, yang bisa masuk ke dalam dialog yang berhasil dengan filosofi semakin populer filsafat fenomenologi, personalisme dan eksistensialisme' (McLellan, 1979, p.281). Ironisnya, Braverman tidak dipengaruhi oleh Marx awal atau oleh orang-orang pemikir kemudian, seperti Lukacs dan Gramsci, yang berteori telah berevolusi sepanjang garis yang sama. Sebaliknya titik tolaknya adalah Volume 1 dari Modal, diterbitkan pada tahun 1867, dan terutama bagian-bagian dari buku yang ditujukan untuk proses persalinan. Braverman yang diminta dalam arah ini oleh kurangnya tulisan Marxis di Amerika Serikat. Para kontribusi paling telah dibuat dalam bidang ekonomi politik dengan publikasi Paul Baran yang *The Economics of Capitalist Development* pada tahun 1957 dan David Paulson Swersey pada tahun 1965. Ketika Braverman datang untuk menulis *Labor and Monopoly Capital* ia menempatkannya dalam kerangka disediakan oleh Baran dan Swersey *The Political Economy of Monopoly Capital*. Setelah mengatakan ini, bagaimanapun, Braverman Marxisme akhirnya diturunkan dari membaca sendiri, dan refleksi atas, karya Marx dewasa. Sebagai Braverman sendiri katakan:

... baik perubahan dalam proses produktif sepanjang abad ini kapitalisme dan kapitalisme monopoli, maupun perubahan dalam struktur pekerjaan dan industri dari populasi kerja telah terkena salah analisa Marxis yang komprehensif sejak kematian Marx. Hal ini untuk alasan ini bahwa saya tidak dapat ... atribut untuk setiap Marxis Marx sendiri selain penekanan intelektual yang kuat pada penelitian ini, ada hanya ada tubuh terus bekerja dalam tradisi Marxis berurusan dengan mode produksi kapitalis dengan cara di mana Marx diperlakukan dalam volume pertama Modal.

(Braverman, 1974, h.9)

Tenaga Kerja dan Modal Monopoli

Braverman mulai analisis degradasi tampak bekerja di bawah modal monopoli oleh sebentar menelusuri asal-usul upah buruh. Seperti yang ia katakan:

... sedangkan pembelian dan penjualan tenaga kerja telah ada dari jaman dahulu, kelas besar pekerja upahan tidak mulai terbentuk di Eropa sampai abad ke-14, dan tidak menjadi numerik signifikan sampai munculnya kapitalisme industri ... pada abad ke-18. Telah bentuk numerik dominan untuk sedikit lebih dari satu abad, dan ini hanya dalam beberapa negara mencoba. Di Amerika Serikat, mungkin empat-perlima dari penduduk bekerja sendiri di bagian awal abad ke-19. Pada 1870 ini telah menurun satu-ketiga dan tahun 1940 tidak lebih dari seperlima; tahun 1970 hanya sekitar sepersepuluh dari penduduk wiraswasta. Kami dengan demikian

berurusan dengan hubungan sosial tanggal yang sangat terakhir. Kecepatan dengan yang telah memenangkan supremasi ... menekankan kekuatan yang luar biasa dari kecenderungan ekonomi kapitalis untuk mengkonversi segala bentuk kerja menjadi tenaga kerja upahan.

(Braverman, 1974, p.53)

Dalam situasi ini, Braverman berpendapat, pekerja pasti dipaksa menjadi pekerjaan yang dibayar karena kondisi sosial berlaku meninggalkan mereka dengan tidak ada cara lain untuk membuat penghidupan. Sementara majikan, sebagai pemilik modal, mengejar keuntungan dan untuk mendapatkan mereka berusaha mendominasi proses kerja. Dengan kata Braverman yang 'menjadi penting bagi kapitalis bahwa pengendalian atas melalui proses kerja dari tangan pekerja ke dalam sendiri. Transisi ini menyajikan dirinya dalam sejarah sebagai alienasi progresif dari proses produksi dari pekerja, untuk kapitalis, itu menyajikan dirinya sebagai masalah 'manajemen (Braverman, 1974, hal.58). Atas dasar ini hubungan industrial yang pasti antagonis sebagai kapitalis dan manajer mereka menyewa berjuang untuk mendapatkan dan mempertahankan kendali kegiatan pekerja mereka. Sedangkan kapitalis mudah dapat mengevaluasi posisi bangunan, mesin, alat dan bahan dalam proses tenaga kerja, mereka dapat menerapkan presisi mirip dengan pemanfaatan pekerja mereka. Ini karena kapitalis tidak membeli pekerja seperti melainkan waktu pekerja. Agar para kapitalis untuk mendapatkan keuntungan dari mereka kegiatan itu jelas penting bahwa pekerja menghasilkan lebih dari yang mereka konsumsi dalam upah. Namun, jumlah yang dihasilkan rentan untuk variasi tergantung pada sejauh mana para pekerja diterapkan diri untuk tugas-tugas mereka. Unsur subjektif hanya mungkin untuk mengarah pada pembatasan seperti itu untuk memaksimalkan output. Oleh karena itu kapitalis dibikin untuk mencari cara meminimalkan kontrol buruh atas pekerjaan mereka dengan mengembangkan teknik untuk meningkatkan kepastian kinerja.

Braverman mudah mengakui bahwa majikan selalu berusaha untuk kontrol buruh mereka. Namun, pencarian ini telah mencapai tingkat tertinggi dengan perkembangan 'Taylorisme dan gerakan manajemen ilmiah pada umumnya. Seperti yang ia katakan:

... adalah mustahil untuk melebih-lebihkan pentingnya gerakan manajemen ilmiah dalam membentuk korporasi modern dan memang semua lembaga-lembaga masyarakat kapitalis yang membawa pada proses kerja. Gagasan populer yang Taylorisme telah digantikan oleh sekolah kemudian psikologi industri atau hubungan manusia, bahwa ia gagal ... atau bahwa itu adalah ketinggalan zaman karena Taylorian

spesifik tertentu ... telah dibuang untuk metode yang lebih canggih: semua ini merupakan salah membaca menyedihkan dari dinamika sebenarnya dari pengembangan manajemen.

(Braverman, 1974, p.87)

Taylor, Braverman berpendapat, telah 'ditangani dengan dasar-dasar organisasi dari proses kerja dan kontrol atas hal itu' sedangkan Eiton Mayo, misalnya, telah ditangani 'terutama dengan penyesuaian pekerja untuk proses produksi yang sedang berlangsung. ... dirancang oleh insinyur industri '. Se jauh organisasi kerja itu sendiri yang bersangkutan, itu diatur sesuai dengan Taylorisme. Personil departemen dan asosiasi akademis hanyalah terlibat dalam kegiatan-kegiatan seperti seleksi, pelatihan dan manipulasi (apa yang kita sekarang istilah manajemen sumber daya manusia) yang diperlukan untuk menyesuaikan pekerja untuk tuntutan pekerjaan. Jadi, menurut Braverman, 'Taylorisme mendominasi dunia produksi; praktisi hubungan manusia dan psikologi industri kru pemeliharaan untuk mesin manusia. Jika tidak ada Taylorisme sebagai sekolah yang terpisah hari ini, itu karena ... ia tidak lagi milik fraksi, karena ajaran fundamental telah menjadi fondasi dari semua desain kerja '(Braverman, 1974, p.87). Se jauh Braverman adalah menyangkut administrasi dan pelayanan berkembang sektor-sektor ekonomi itu setiap bit Taylorized sebagai rantai lokakarya itu sendiri dan, bertentangan dengan pendapat umum, tidak mewakili peningkatan keterampilan tetapi kelanjutan dari de-Skilling yang menjadi ciri pengembangan kerja semua di bawah kapitalisme. Demikian pula, otomatisasi hanya melayani untuk mengurangi tingkat keterampilan lebih jauh. Seperti, dalam hal ini, akan ada pengembangan teknis lainnya. Tak pelak lagi, inovasi teknologi di bawah kapitalisme akan diterapkan sebagai cara untuk meningkatkan kontrol terhadap pekerja sebagai sarana untuk menghasilkan keuntungan.

Bersamaan dengan kontrol yang lebih besar atas proses kerja dilakukan oleh modal, Braverman mengklaim bahwa pasar yang universal telah muncul. Dalam era kapitalisme monopoli digambarkan oleh Baran dan Sweezy, masyarakat sedang berubah menjadi tempat pasar raksasa di mana segala sesuatu menjadi komoditas. Ketika sebagian besar penduduk AS hidup di peternakan atau di kota-kota kecil, Braverman berpendapat, komoditas produksi telah terbatas. Kebutuhan bahan yang paling telah terpenuhi melalui karya langsung dari keluarga. Bahkan ketika pekerjaan mulai ditransfer dari peternakan ke pabrik banyak kegiatan mantan, seperti pertukangan, kue, melestarikan dan pertumbuhan tanaman, terus berlanjut.

Namun, situasi ini tidak dapat bertahan dalam menghadapi urbanisasi tumbuh. Seperti Braverman mengatakan:

... kemasan ketat urbanisasi menghancurkan kondisi dimana adalah mungkin untuk membawa pada kehidupan yang lama. Para perkolaan cincin dekat sekitar pekerja, dan di sekitar petani diusir dari tanah, sebuah "4 membatasi mereka dalam keadaan yang menghalangi diri provisioning praktek mantan rumah ... Pakaian kebiasaan sosial seperti yang dilakukan ... oleh gaya, fashion, periklanan, dan proses pendidikan [bersama-sama dengan] kemunduran keterampilan [menciptakan] dorongan kuat dalam setiap anggota keluarga menuju pendapatan independen ... karena sumber status tidak lagi kemampuan untuk membuat banyak hal tetapi hanya untuk membeli mereka ... Fungsi keluarga sebagai sebuah perusahaan koperasi mengejar produksi bersama cara hidup dibawa berakhir.

(Braverman, 1974, p.p.276-277)

Penurunan kehidupan keluarga, menurut Braverman, disejajarkan dengan penurunan masyarakat dan melonggarkan ikatan mantan tetangga sehingga untuk mengexualikan tugas-tugas berat seperti perawatan dari muda, tua dan sakit. Tugas-tugas seperti menjadi semakin externalized, dilembagakan dan dioperasikan sebagai industri jasa untuk mendapatkan keuntungan. Populasi dikabutkan resultan yang dihasilkan masalah ketidakmampuan dan kejahatan, yang menciptakan persyaratan kelembagaan yang lebih besar, mulai dari panti ke penjara. Sementara itu penduduk yang bekerja menjadi semakin tergantung pada komoditas dan, karena spesialisasi dan pembagian kerja, yang kurang kompeten untuk memenuhi kebutuhan yang banyak. Seperti Braverman mengatakan, dalam istilah yang serupa dengan yang digunakan oleh Marcuse:

... penghuni masyarakat kapitalis adalah terjebak dalam web terdiri dari barang komoditas dan jasa komoditas dari yang ada sedikit kemungkinan untuk melarikan diri kecuali melalui pantang sebagian atau total dari kehidupan sosial seperti yang sekarang ada. Hal ini diperkuat dari sisi lain dengan suatu perkembangan yang analog dengan yang berlangsung dalam pekerjaan pekerja: atrofi kompetensi ... Kita tidak perlu menekankan bagaimana buruk peradaban ini perkotaan bekerja dan berapa banyak penderitaan itu mencakup. Untuk tujuan diskusi kita, itu adalah sisi lain dari pasar universal, aspeknya manusiawi, kurungan atas sebagian besar penduduk tenaga kerja terdegradasi, yang terutama menarik.

(Braverman, 1974, p.281)

Pasar universal dan degradasi kerja menjadi komplementer, memastikan bahwa para pekerja menghasilkan keuntungan pada

kedua titik pembuatan dan konsumsi. Braverman tidak menawarkan melarikan diri dari situasi yang ia gambarkan melalui transformasi masyarakat. Ia juga tidak mengantisipasi perbaikan dari masalah melalui proses-proses kegiatan serikat buruh, politik intervensi Konvensi dan industri, sebaliknya, ia hanya mengakui apa yang telah disebut McLellan 'dominasi mutlak atas modal kerja' (McLellan, 1979, p.329) .

Tinjauan Kritis

Braverman bukan pemikir manajemen. Sebaliknya ia adalah anti-manajemen, menyamakan fungsi manajerial dengan erosi keterampilan dan degradasi bekerja di bawah kapitalisme. Serangan pada manajemen ilmiah bergema yang terkandung dalam Laporan Hoxie dari 1915 (lihat Bab 2). Seperti Hoxie ia mengambil manajemen ilmiah serius dan ia memberikan kritik potensial kedua klaim dan dampaknya. Dalam sebuah memo ia menggambarkan 'Taylorisme sebagai manajemen tidak ilmiah tetapi ilmu pengelolaan pekerjaan lain di bawah kondisi kapitalis. Dia juga mengklaim bahwa Taylor tidak berurusan dengan prinsip umum prinsip utama manajemen. Sebaliknya, ia adalah mencari jawaban terhadap masalah spesifik bagaimana cara terbaik untuk mengendalikan tenaga kerja yang teralienasi dengan kata lain, tenaga kerja yang dibeli dan dijual' (Braverman, 1974, hal.90). Braverman pesimisme anak tentang penurunan masyarakat, dan tantangan untuk harmoni sosial yang ditimbulkan oleh industrialisasi dan urbanisasi, membawanya dekat dengan keprihatinan Eiton Mayo (lihat Bab 11). Namun, sikapnya ke Mayo dan hubungan manusia pemikir adalah salah satu dari permusuhan dan ia menggambarkan peran mereka sebagai prihatin 'terutama dengan penyesuaian pekerja untuk proses produksi yang sedang berlangsung'. Sejauh mana Braverman adalah benar dalam melihat evolusi bekerja selama abad ke-20 sebagai suatu proses yang berkelanjutan degradasi, setidaknya, problematis. Tentu saja beberapa pekerjaan telah kehilangan beberapa atau semua konten keterampilan mereka. Selanjutnya, banyak pekerjaan telah hilang seluruhnya. Namun demikian membosankan banyak yang telah dihapus dari kehidupan kerja dan keterampilan baru telah muncul. Hal ini juga sulit untuk mendukung argumen bahwa banyak buruh tani dan buruh kasar yang membanjiri pabrik-pabrik, misalnya. Henry Ford, yang benar-benar menjadi de-terampil. Namun demikian ada unsur-unsur dalam karya Braverman yang menyerang akord di antara mereka yang peduli dengan proses kerja. Penampilan Tenaga Kerja dan Modal Monopoli bertepatan dengan kebencian yang tumbuh di kalangan akademisi untuk organisasi tertentu pekerjaan yang terkait dengan

produksi massal dan, khususnya, jalur perakitan. Jadi Braverman memiliki pengaruh luar lingkaran radikal dan memberikan kontribusi terhadap iklim umum ide-ide manajemen reformis yang telah dihasilkan oleh para pemikir seperti Maslow, McGregor dan Herzberg. Meskipun Ikavl.Tman 's kritik itu didasarkan pada analisis Marxis, keaslian-nya Marxisme telah dipertanyakan, misalnya, oleh Rose yang ditandai dia sebagai seorang pengikut Proudhon pemikir Prancis ketimbang Marx. Selanjutnya, adalah mungkin untuk mengidentifikasi dements dalam pikiran Bravennan yang membawanya dekat dengan kekhawatiran para pengrajin dan sosialis Inggris William Morris. Akhirnya, ada titik kesamaan antara pekerjaan Braverman dan bahwa orang lain tidak ortodoks kiri, penulis Inggris George Orwell, yang juga menemukan banyak untuk tidak menyukai di dunia modern konsumerisme. Ironisnya keduanya, meskipun menjadi memproklamirkan diri progresif, yang merindukan dunia yang lebih sederhana dan lebih baik yang baru saja hilang.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa artinya Braverman ketika ia berbicara tentang degradasi bekrja?
2. Dengan cara apa berpikir Braverman terpengaruh oleh Marxisme?
3. Bagaimana meyakinkan adalah argumentasi Braverman bahwa pekerja dipaksa menjadi pekerjaan yang dibayar karena kondisi sosial yang berlaku meninggalkan mereka ada cara lain untuk mencari nafkah?

Daftar Pustaka

- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the TzuenHeth Century*, Monthly Review Press, New York.
- Marcuse, H. (1964/1991) *One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society*, Routledge, London.
- McLellan, D. (1979) *Marxism After Marx: An Introduction*, Macmillan, London.
- Meyers, J. (2000) *Orwell: Wintery Conscience of a Generation*, Norton, London.
- Pugh, D. and Hickson, D. (Eds.) (1996) *Writers on Organizations* (fifth edition). Penguin Books, Harmondsworth.
- Rose, M. (1988) *Industrial Behaviour: Research and Control*, Penguin Books, Harmondsworth, Chapters 30 and 37.
- Smith, C. (2001) Harry Braverman in Warner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.
- When, F. (2000) *Karl Marx*, Fourth Estate, London.

William Ouchi dan Teori Z

William Ouchi lahir di Honolulu, Hawaii pada 1943. Dia lulus dari Punahou School di Honolulu pada tahun 1961, memperoleh gelar MBA dari Stanford University pada tahun 1967 dan PhD dari Universitas Chicago pada tahun 1972. Pada tahun 1974, bersama dengan Richard Johnson rekannya di Graduate School of Business di Stanford University, ia menerbitkan sebuah artikel dengan judul "Made in America (Di Bawah Manajemen Jepang)" di Harvard Business Review. Para penulis mulai dengan menyoroti kesenjangan meningkatnya produktivitas antara perusahaan Jepang dan Amerika dengan mengutip satu contoh. Dalam kata-kata mereka sendiri:

... di jalur perakitan dari sebuah perusahaan AS di Atlanta, Georgia, 35 wanita Amerika Pul bersama-sama transistor panel di ap naik ri bit set air kotor. Di Tokyo, di lain tanaman perusahaan ini, 35 perakil Jepang menggunakan teknologi yang sama dan prosedur yang sama untuk memproduksi bagian yang sama. Satu-satunya perbedaan nyata antara dua garis adalah produktivitas mereka: Jepang, pekerja ternyata 15 persen lebih dari panel lakukan kontra Amerika mereka bagian 7000 mil.

(Johnson & Ouchi, 1974, hal.61)

Untuk penonton Amerika ini adalah pernyataan dingin, membenarkan ketakutan terburuk dari penurunan daya saing Amerika Serikat atas seluruh dunia. Sejak Perang Dunia Kedua produsen Amerika telah terbiasa outproducing dan mengalahkan setiap pesaing asing. Era Perang Dingin telah memimpin Amerika untuk percaya bahwa bahaya hanya untuk keamanan umum mereka melompat dari komunisme dan khususnya Uni Soviet. Gagasan bahwa musuh-musuh mereka kalah komprehensif dan klien strategis, Jepang, mungkin siap merombak mereka secara teknis dan bahkan ekonomis cina, bahkan luar biasa. Namun, Johnson dan Ouchi punya berita lebih membingungkan untuk menyampaikan. Seperti yang telah terlihat di seluruh bagian terbesar dari buku ini, Amerika Serikat memimpin dunia untuk banyak abad ke-20 dalam hal manajemen teknik. Dari manajemen ilmiah melalui produksi massal untuk psikologi industri diterapkan Amerika Serikat selalu berada di garda depan pembangunan. Saran bahwa manajemen Jepang mengalahkan kompetisi Amerika, tidak hanya di Jepang tetapi di Amerika Serikat sendiri, hampir keterlaluan. Namun demikian, menurut Johnson dan Ouchi, itu kasus. Ketika mereka menaruhnya;

... di pabrik Sony Corporation di San Diego, California, sekitar 200 orang Amerika membuat 17 - dan 19-inci televisi pada jalur perakitan yang identik dengan jalur perakitan Sony di Jepang. Dalam kasus ini, bagaimanapun, larity Sini - tidak berakhir di sana: para pekerja Amerika menghasilkan sebanyak untuk Sony di San Diego sebagai perakitan Jepang lakukan untuk Sony di Tokyo. Apa yang lebih, wawancara kami dengan 20 perusahaan Jepang lainnya yang beroperasi di Amerika Serikat menunjukkan bahwa, dalam banyak kasus, mereka mengalahkan perusahaan-perusahaan Amerika dalam industri yang sama.

(Johnson & Ouchi, 1974, hal.61)

Mengingat bahwa manajemen Jepang adalah mendapatkan keunggulan nyata atas persaingan Amerika apa, bertanya Johnson dan Ouchi, adalah alasan untuk ini dan apa yang bisa orang Amerika belajar dari Jepang? Para penulis siap mengakui bahwa aspek-aspek tertentu dari teknik-teknik manajemen Jepang sudah praktek umum di Amerika Serikat - memang itu berasal ada di tempat pertama. F.W. Taylor dan ide-ide manajemen ilmiah, misalnya, telah dikenal di Jepang sejak sebelum Perang Dunia Pertama. Selanjutnya, ada aspek tertentu dari pendekatan Jepang yang begitu erat dengan budaya nasional yang berlaku bahwa mereka tidak bisa ditransfer ke Amerika. Namun, setelah membuat penyisihan karena persamaan dan perbedaan untuk, mereka mengidentifikasi lima bidang kunci yang mereka klaim berbeda berbeda dan ekspor. Ini mereka menyimpulkan sebagai berikut: "(1) penekanan pada arus informasi dan inisiatif dari bawah ke atas; (2) membuat manajemen puncak fasilitator pengambilan keputusan daripada penerbit dekrit; (3) menggunakan manajemen menengah sebagai dorongan untuk, dan pembentuk, solusi untuk masalah; (4) menekankan konsensus sebagai cara untuk membuat keputusan, dan (5) memperhatikan dekat dengan kesejahteraan pribadi karyawan '(Johnson & Ouchi/1974, p.62) .

Sejauh mana semua ini adalah unik Jepang dan tidak sudah terjadi di Amerika Serikat dan negara industri lainnya Barat mencoba itu diperdebatkan. Sama diperdebatkan adalah sejauh mana salah satu atau semua unsur-unsur ini bertanggung jawab untuk peningkatan produktivitas dalam perusahaan Jepang yang beroperasi di Jepang dan di tempat lain. Namun, pekerjaan Ouchi segera dikembangkan melampaui keprihatinan sempit dengan kesenjangan produktivitas jelas tumbuh antara Jepang dan Amerika Serikat untuk pertimbangan dari organisasi sebagai fokus identitas dan komunitas. Pada tahun 1978 ia bersama-menulis dengan Alfred Jaeger, juga dari Stanford University, artikel berjudul 'Jenis Organisasi Z: Stabilitas di Tengah Mobilitas' yang muncul di *Akademi Manajemen Review*.

Menggambarkan berat pada wawasan yang berasal dari, antara lain, Weber, Mayo, Homans, Maslow dan Drucker, penulis menjelajahi tanah akrab anomie sebagai awalnya diuraikan oleh Durkheim. Ketika mereka melakukan:

... masyarakat tradisional memiliki jaringan kekerabatan diandalkan, lingkungan, gereja dan keluarga untuk memberikan dukungan dan normatif jangkar sosial yang membuat kehidupan kolektif mungkin. Sebagai Mayo menunjukkan, munculnya sistem pabrik produksi dan tingkat perubahan teknologi yang cepat menghasilkan tingkat tinggi urbanisasi, mobilitas dan pembagian kerja. Kekuatan ini melemahkan ikatan keluarga, masyarakat, gereja dan persahabatan banyak orang Amerika. Pengamat sosial titik ini melemahnya hubungan asosiasional sebagai penyebab dasar tingkat peningkatan alkoholisme, perceraian, kejahatan dan gejala lain dari penyakit mental di tingkat masyarakat. Sementara mengkhawatirkan hilangnya keluarga, lingkungan gereja, dan jaringan persahabatan, kecenderungan buta dapat kita untuk sumber yang paling mungkin hubungan asosiasi atau kohesi; organisasi bekerja. Organisasi kerja besar yang membawa tentang urbanisasi dan penyakit akibatnya perusahaan juga dapat memberikan bantuan dari mereka.

(Ouchi & Jaeger, 1978, p.p.305-306)

Sentralitas dari organisasi kerja sebagai fokus identitas sudah luas dieksplorasi oleh sosiolog industri, terutama Elton Mayo dan W. I. Lloyd Warner. Tentu dengan waktu Ouchi dan Jaeger yang menulis pada akhir tahun 1970 ternyata tidak ada yang baru masih harus melakukan pada subjek. Memang pengamat kontemporer, termasuk Schumacher dan Braverman, telah berhasil digambarkan organisasi kerja besar sebagai sumber keterasingan dan kehilangan identitas daripada 'payung sosial di mana orang dapat hidup bebas, hidup bahagia dan produktif' yang diklaim oleh Ouchi dan Jaeger. Bangunan pada penelitian sebelumnya Ouchi, ia dan Jaeger menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan Jepang melompat dari:

... hampir total masuknya karyawan ke dalam organisasi bekerja sehingga atasan khawatir diri sendiri dengan kehidupan pribadi dan keluarga masing-masing bawahan, sebuah kolektif, non-pendekatan individu untuk bekerja dan tanggung jawab; dan identifikasi sangat tinggi dari individu dengan perusahaan. Karakteristik ini sebagian besar adalah akibat dari sistem kerja seumur hidup yang mencirikan perusahaan besar di Jepang.

(Ouchi & Jaeger, 1978, p.306)

Dimana perusahaan-perusahaan Jepang yang beroperasi di Amerika Serikat mereka, menurut Ouchi dan Jaeger, berusaha untuk

membangun jenis yang sama identitas antara perusahaan dan pekerja yang ada kembali ke rumah. Memang, meskipun cinta terkenal pekerja Amerika 'kebebasan individu dan cul organisasi kerja dapat dilihat yang dimiliki unsur-unsur residu dari model Amerika konvensional dan elemen dari model Jepang. Hibrida ini mereka disebut sebagai 'Jepang-Amerika bentuk campuran' atau 'Tipe yang ideal Z'. Ketika mereka menggambarannya:

... ideal Type Z menggabungkan komitmen budaya dasar untuk nilai-nilai individualistik dengan n sangat kolektif, non-pola interaksi individu. Ini sinuitaiII'oislv memenuhi norma-norma lama dan kebutuhan hadir untuk aliliition. Pekerjaan secara efektif (meskipun tidak resmi) untuk liliclimc, dan omset rendah. Pembuatan keputusan berdasarkan konsensus, dan kemudian-adalah sebuah olim iitteinpt yang sangat sadar diri untuk menjaga modus konsensual.

(Ouchi & Jaeger, WH, p.311)

Para penulis mengakui bahwa Type Z organisasi itu tidak sesuai untuk semua pekerja atau setiap organisasi. Namun, di mana organisasi tersebut dapat secara efektif didirikan mereka akan berfungsi untuk mengisi kekosongan yang diciptakan oleh penurunan relatif masyarakat sipil. Sebagai penulis mengatakan, "jika masyarakat Amerika bergerak dari tinggi ke rendah afiliasi, orang-orang yang bekerja di sebuah organisasi Type Z harus lebih mampu menghadapi stres dan harus lebih bahagia daripada populasi pada umumnya '(Ouchi & Jaeger, 1978, p.312).

Dari Type Z ke Teori Z

Pada tahun 1981 diterbitkan Ouchi apa yang menjadi buku terlaris pada manajemen Jepang. Teori Z: Bagaimana Bisnis Amerika Bisa Temui Tantangan Jepang. Ouchi (sekarang profesor manajemen di Sekolah Pascasarjana Anderson of Management, University of California, Los Angeles) beralih ke karya Douglas McGregor dan Chris Argyris untuk memberikan fondasi teoritis buku. Dalam mengkonversi organisasi Type Z kerja sebelumnya ke dalam Teori Z, Ouchi membuat sindiran sadar untuk Teori X McGregor dan Teori Y dan gagasan bahwa asumsi para manajer tentang pekerja pasti akan mempengaruhi gaya manajemen mereka. Namun, meskipun ide-ide McGregor memberikan lingkak pengaruh itu adalah karya Argyris yang terbukti paling influ - sajalah. Mengacu khusus untuk buku Argyris yang Mengintegrasikan Individu dan Organisasi 1964, Ouchi mengamati bahwa:

Argyris berpendapat bahwa motivasi dalam pekerjaan akan maksimal bila setiap pekerja mengejar tujuan individu dan pengalaman pertumbuhan psikologis dan kemerdekaan. Pengawasan yang ketat mengurangi motivasi, pertumbuhan menghambat psikologis, dan menghambat kebebasan pribadi dan kebebasan. Namun, pengawasan dapat mendukung dalam Teori Y hanya ketika supervisor menpercayaan pekerja untuk menggunakan kebijaksanaan mereka dalam cara yang konsisten dengan tujuan organisasi. Jadi hubungan antara gaya egaliter manajemen dan saling percaya ... Argyris manajer ditantang untuk mengintegrasikan individu ke dalam organisasi, bukan untuk menciptakan mengasingkan, tempat bermusuhan dan impersonally birokrasi kerja. Dalam arti sebenarnya, organisasi Type Z datang dekat untuk mewujudkan yang ideal itu. Ini adalah budaya persetujuan, sebuah komunitas sama yang bekerja sama dengan satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Daripada mengandalkan pada hirarki secara eksklusif dan pemantauan untuk mengarahkan tingkah laku, hal itu bergantung juga pada komitmen dan kepercayaan.

(Ouchi, 1981, p.p.81-83)

Type Z organisasi, mengklaim Ouchi, bekerja lebih baik karena mereka menghindari unsur-unsur terburuk hirarki dan birokrasi dan mencapai tinggi negara konsistensi dalam budaya internal mereka. Seperti yang ia katakan. Type Z organisasi yang 'paling tepat digambarkan sebagai klan dalam bahwa mereka asosiasi asosiasi orang yang terlibat dalam kegiatan ekonomi tetapi diikat bersama-sama melalui berbagai obligasi (Ouchi, 1981, p.83). Ouchi dipinjam, atau lebih tepatnya diadaptasi, 'klan' istilah dari Durkheim dan digunakan untuk menggambarkan 'kelompok intim pekerja industri yang mengenal satu sama lain baik tetapi yang biasanya tidak berbagi hubungan darah' (Ouchi, 1981, p.274). Contoh Posisi klan dalam aksi, mengklaim Ouchi, adalah Lingkaran Quality Control (QC Lingkaran) yang telah beroperasi di Jepang sejak awal 1950-an. Ironisnya kontrol kualitas gerakan di Jepang sebagian besar terinspirasi oleh pemikiran Amerika, terutama ide-ide dari W. Edwards Deming dan Joseph M. Juran.

Dalam pasca-perang tahun langsung produk-produk Jepang memiliki reputasi untuk pengerjaan acuh tak acuh dan kualitas yang buruk. Upaya untuk memperbaiki situasi ini dipelopori oleh insinyur produksi Amerika operasi di bawah naungan Bagian Komunikasi Sipil (CCS) Administrasi Pekerjaan. Dua dari insinyur adalah Charles Protzman dan Homer Sarasohn yang, dalam kata-kata of Tsurumi:

... menulis kursus lengkap tentang manajemen industri, di mana mereka menutupi kebijakan, organisasi, kontrol dan operasi dari apa yang mereka

dianggap sebagai perusahaan model Amerika. Apa yang mereka disajikan, bagaimanapun, sering berbeda dari apa yang diajarkan di Amerika Serikat pada waktu itu, sebanyak Protzman dan Sarasohn sedang berceramah tentang apa yang mereka rasakan manajemen Amerika harus berlatih. Dalam penjumlahan pas pandang mereka secara keseluruhan, bagian buku panduan mereka pada kontrol kualitas dikutip Andrew Carnegie: Ada yang masih terletak pada akar keberhasilan bisnis besar faktor yang sangat jauh lebih penting dari kualitas.

(Tsurumi, 1982, p.14)

Selama bulan-bulan terakhir 1949 dan bulan-bulan awal 1950 Protzman dan Sarasohn dilakukan dua delapan minggu seminar di Tokyo dan Osaka yang hanya manajer perusahaan atas diundang. Kehadiran di seminar ini adalah wajib bagi para peserta dan bahkan ketika Amerika berhenti berjalan mereka Jepang mengambil mereka selama dan terus selama 25 tahun berikutnya. Sekali lagi dalam kata-kata Tsurumi, 'oleh 1974 tentang 5200 eksekutif telah menghadiri seminar ini. Para manajer dan sarjana Jepang yang secara aktif disebarkan apa yang telah mereka pelajari di seminar CCS adalah orang-orang yang mengundang Dr Deming ke Jepang pada tahun 1950. Hal ini terutama melalui upaya mereka bahwa gerakan Quality Control Lingkaran memegang di Jepang' (Tsurumi, 1982, p.14).

Menariknya, Protzman telah insinyur di Hawthorne Works Barat listrik ketika eksperimen terkenal telah dilakukan di sana selama akhir 1920-an dan awal 1930-an. Dia skeptis terhadap penafsiran percobaan diajukan oleh Elton Mayo dan pengikutnya dan dilihat pendekatan hubungan manusia untuk manajemen sebagai contoh utama dari apa yang tidak boleh dilakukan. Dalam kursus dia siap untuk mahasiswa Jepang dia menekankan pada gaya lama kepemimpinan pada model yang dianjurkan oleh Henri Fayol. Dia juga menekankan nilai disiplin, kerja tim dan kerjasama antara manajer dan pekerja. Seperti Tsurumi berkomentar, 'pesan Protzman itu menghantam sebuah akord responsif pada siswa Jepang-nya, yang dibiakkan dalam tradisi Jepang yang mengatakan bahwa pemimpin sejati adalah orang-orang keberanian moral teladan, pengorbanan diri dan kebajikan' (Tsurumi, 1982, p.15).

Seperti Protzman (dan memang Joseph Juran) W. Edwards Deming adalah seorang karyawan di Hawthorne Works Barat Listrik. Deming dilatih sebagai seorang insinyur listrik dari Universitas Wyoming dan memperoleh gelar PhD dalam fisika matematika dari Yale. Selama periode di Hawthorne Works ia menjadi akrab dengan karya Walter A. Shewhart, pendiri pengendalian kualitas statistik, dan di awal 1940-an didirikan kursus untuk mengajarkan metode

Shewhart untuk industrialis dan insinyur. Ini adalah metode ini yang ia mulai mengajar ketika ia diundang ke Jepang pada tahun 1950. Dia bertemu dengan sukses fenomenal, seperti komentar berikut oleh Horsley dan Buckley menunjukkan:

W.E. Deming menjadi legenda di Jepang. Dia memberikan ratusan ceramah ... untuk manajer bersemangat tentang pentingnya penting pengendalian kualitas statistik ... Roda Deming, diagram rasionalisasi usaha manajemen produksi, telah beredar luas ... Di antara murid-muridnya itu banyak yang menjadi kapten industri Jepang di tahun 1960-an dan 1970-an, pos perusahaan seperti Nissan, Sharp dan Nippon Electric Company (NEC). Hadiah Deming tahunan untuk manajemen yang baik sangat didambakan pada 1950-an, dan masih diberikan hari ini. Deming tidak pernah begitu dihormati di negerinya sendiri.

(Horsley & Buckley, 1990, p.51)

Para doming bunga dirangsang pada subjek kontrol kualitas diminta Jepang untuk mengundang Joseph Juran ke Tokyo pada tahun 1953. Juran telah bekerja dengan Shewhart, dan pada tahun 1951, menghasilkan *The Quality Control Handbook*, manual yang pertama dari jenisnya. Deming dan Juran Bersama mengilhami mengendalikan gerakan kualitas Jepang yang akhirnya ditiru di seluruh dunia industri - paling tidak di Amerika Serikat sendiri. Meskipun Ouchi mengakui kontribusi Deming dan Juran dalam pembentukan Lingkaran QC, ia menempatkan penekanan lebih besar pada apa yang digambarkan sebagai "perhatian Jepang untuk sisi manusia organisasi". Lingkaran mana QC telah diperkenalkan oleh perusahaan-perusahaan Amerika di Amerika Serikat, ia mengklaim, mereka sering diabaikan untuk menggabungkan teknik-teknik statistik pengendalian mutu modern dengan penyesuaian penting dalam hubungan manusia. Seperti yang ia katakan:

... keberhasilan implementasi Circle QC di sebuah perusahaan Amerika dapat terjadi hanya jika tingkat menengah dan atas manajemen benar-benar memahami kondisi yang diperlukan untuk keberhasilan program, dan mendukung mereka. Hal ini pada gilirannya berarti bahwa kelompok-kelompok eksekutif harus menawarkan jenis insentif jangka panjang dan koperasi yang tanpa kerjasama di tingkat bawah tidak akan terjadi. Dengan demikian, QC Circle tidak dapat dipahami dalam isolasi, tetapi hanya sebagai salah satu bagian dari sistem organisasi yang lebih besar dan lebih kompleks - dan sistem seperti Teori Z menawarkan.

(Ouchi, 1981, p.268)

Menurut Ouchi faktor utama yang mendukung keberhasilan pasca perang ekonomi Jepang adalah sistem kerja seumur hidup

dioperasikan oleh majikan terbesar negara itu. Sementara siap mengakui bahwa itu terbatas hanya persentase sekitar 35 persen dari tenaga kerja Jepang, namun ia merasa benar dalam menyatakan bahwa, "pekerjaan seumur hidup, lebih dari menjadi kebijakan tunggal, adalah rubrik di mana dalam banyak segi kehidupan Jepang dan bekerja terintegrasi" (Ouchi, 1981, p.17). Sistem dimana perusahaan-perusahaan besar dan pemerintah mempekerjakan asupan segar pekerja baru dari sekolah atau universitas setiap tahun, dengan tujuan mempertahankan mereka sampai mereka pensiun pada usia 55, disajikan untuk meningkatkan saling ketergantungan. Seperti promosi di organisasi individu dibuat secara eksklusif dari dalam, seorang pekerja (terutama pria) muda bergabung dengan perusahaan bisa berharap untuk kemajuan karir lambat tapi pasti tanpa ancaman dari pasar tenaga kerja eksternal. Pada saat yang sama, sekali memulai pada karir dengan sebuah perusahaan karyawan memiliki sedikit pilihan selain untuk tinggal. Sebagai Pugh dan Hickson berkomentar, 'sampai pensiun, seorang karyawan tidak akan diberhentikan karena sesuatu yang kurang dari tindak pidana yang besar, dan pemberhentian adalah hukuman berat karena orang seperti ini tidak ada kemungkinan untuk menemukan pekerjaan di sebuah organisasi besar yang sebanding, dan harus mengaktifkan ke kecil upah rendah perusahaan. Jadi, tekanan untuk menyadari apa organisasi membutuhkan dan untuk cocok dengan itu adalah sangat kuat' (Pugh & Hickson, 1989, p.108). Jelas sistem seperti itu agak bertentangan dengan asumsi individualis Barat dan dihitung untuk menghasilkan tingkat yang jauh lebih besar dari kesadaran kolektif organisasi Barat biasanya ditandai. Namun, yang mengatakan ini, perbedaan antara dua kebudayaan tidak perlu dibesar-besarkan dan sampai baru-baru ini banyak organisasi di Amerika Serikat dan Eropa berkelanjutan pengaturan staf, yang, meskipun operasi mereka di pasar kerja terbuka, namun memberikan harapan pekerjaan seumur hidup: memang, dengan banyak harapan itu untuk bekerja lebih lama dari rentang adat di perusahaan Jepang, memperluas sangat sering dengan usia 65 dan akhirnya bahkan melampaui kapasitas untuk mempertahankan hidup (atau bahkan setiap) kerja tergantung pada pertimbangan ekonomi, sebagian besar yang berada di luar kendali perusahaan individual, bagaimanapun besar mungkin dia perubahan teknis, persaingan, kebijakan pemerintah dan perkembangan globalisasi semua melayani untuk mengacaukan pola kerja yang berlaku. Meskipun berbagai perangkat proteksi langsung dan tidak langsung dapat digunakan (dan Jepang telah mengerahkan sejumlah ini) organisasi tetap saja dipaksa untuk beradaptasi jika mereka ingin

bertahan hidup. Selama tahun 1990-an sistem Jepang pekerjaan seumur hidup mulai membusuk karena ekonomi menjadi terperosok dalam resesi berkepanjangan dan perusahaan besar memiliki jalan lain untuk gaya Barat PHK.

Selain Teori Z, 'Anti-Teori Z' dan Japanization

Ouchi ide yang dirangsang perdebatan di kalangan akademisi AS. George W. Inggris dari University of Oklahoma, misalnya, dianalisis Teori Z dan menyimpulkan itu dalam istilah berikut:

... pendekatan Teori Z ke manajemen cukup sederhana menunjukkan bahwa pekerja yang terlibat adalah kunci untuk peningkatan produktivitas. Melibatkan pekerja dalam hasil organisasi besar Jepang dari sebuah set internal konsisten norma, praktek dan perilaku yang didasarkan pada kepercayaan dan keintiman interpersonal → musiman. Organisasi Jepang mendorong pekerjaan seumur hidup, lambat evaluasi dan promosi, jalur karir non-khusus, mekanisme kontrol implisit, pengambilan keputusan kolektif, tanggung jawab kolektif, dan kepedulian holistik dalam cara-cara yang konsisten secara internal yang menghasilkan keterlibatan pekerja dan produktivitas dengan demikian lebih tinggi.

(Inggris, 1983, hal.131)

Inggris melanjutkan pertanyaan sejauh mana Teori Z adalah relevan dengan sebagian besar organisasi di Amerika Serikat, mengingat jelas berbeda dalam budaya Amerika dan Jepang. Seperti yang ia katakan, 'di Jepang, Teori Z praktek konsisten dengan norma-norma sosial umum dan biasanya didukung oleh tindakan organisasi buruh dan badan-badan pemerintah. Singkatnya, mereka membentuk kerangka teoritis yang sangat konsisten dan terintegrasi dengan aplikasi bekerja dengan baik dalam pengaturan Jepang (Inggris, 1983, p.140). Namun, ia mengamati, di Amerika Serikat selama 20 tahun terakhir hubungan permusuhan antara pemerintah dan bisnis, dan antara organisasi buruh dan bisnis, telah menjadi lebih tajam dan kurang mendukung aplikasi Teori Z 'dan menyimpulkan bahwa' Teori Z tidak mungkin menjadi norma dalam perusahaan-perusahaan Amerika sejauh itu di Jepang '(Inggris, 1983, p.140). Sebaliknya, oleh karena itu, nj: "ging.American bisnis untuk menyesuaikan diri dengan praktek-praktek asing dari Jnp> iiH '. St' H '-.would lebih baik bagi para pemikir manajemen untuk menghabiskan waktu mereka dalam upaya untuk menemukan' apa filosofi manajemen dan serangkaian proses manajemen akan cukup konsisten secara internal, konsisten

dengan norma-norma masyarakat Amerika dan harapan, dan didukung oleh lembaga utama aktor seperti pemerintah dan serikat buruh '(Inggris, 1983, hal.141).

Meskipun menolak penerapan umum 'Teori Z' dengan keadaan Amerika Serikat, Inggris tetap menerima pekerjaan Ouchi sebagai account lebih atau kurang akurat dari apa yang terjadi dalam organisasi Jepang. Yercenia Sullivan dari University of Washington, bagaimanapun, tidak mau mengakui bahkan banyak. Dalam Sullivan melihat Ouchi telah sengaja salah mengartikan sistem manajemen Jepang. Sullivan melihat sistem Jepang dicirikan oleh birokrasi, hierarki, dan rasa hormat muncul dari tradisi sosial Jepang. Elemen yang Ouchi bersikeras mengidentifikasi sebagai kunci untuk produktivitas yang lebih tinggi, pada pemeriksaan lebih dekat, setuju untuk sebuah interpretasi yang sama sekali berbeda yang Sullivan gaya 'Anti-'Teori Z'. Dalam kasus pengambilan keputusan konsensus, misalnya, yang memberi perhatian Ouchi, Sullivan mengamati bahwa:

... keputusan konsensus keputusan (jika ada sebagai Ouchi menggambarkan itu) dan tanggung jawab kolektif merupakan respon (bukan co-sama insentif dengan) non-spesialisasi, pekerjaan seumur hidup dan promosi berdasarkan usia pada perusahaan 'Teori Z' Jepang. Manajer tidak kompeten dilindungi oleh mereka bawahan dengan cara ini. Intinya adalah ini: jika seorang manajer tanpa keahlian khusus secara otomatis dipromosikan ke pekerjaan yang ia memiliki kompetensi tidak, dia tidak akan membuat keputusan yang baik dan tidak dapat diberi tanggung jawab. Dia akan harus bergantung pada bawahan, dan dengan demikian keputusan konsensus dan tanggung jawab kolektif akan muncul. Mereka tidak akan insentif untuk keintiman dan kepercayaan begitu banyak sebagai produk dari praktek Jepang pekerjaan seumur hidup dan non-khusus jalur karir. Fungsi mereka akan melindungi hubungan hirarkis sehingga tetap mereka berguna untuk tujuan organisasi produksi.

(Sullivan, 1983, hal.138)

Menurut Sullivan, Ouchi tidak memberikan laporan yang akurat dari apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi Jepang. Sebaliknya ia memanjakan dalam sepotong teori preskriptif terutama berkaitan dengan apa yang seharusnya terjadi daripada apa yang sebenarnya terjadi. Selanjutnya, ia ekstrapolasi dari ini untuk membuat sebuah teori yang tidak cukup didasarkan pada penelitian empiris dan lebih mungkin untuk merusak bisnis Amerika seperti membawa perbaikan. Akhirnya, Sullivan meragukan apakah Teori Z berakar dalam praktek Jepang sama sekali. Sebaliknya ia tampak berasal dari ide-ide Barat dan, khususnya, karya Emile Durkheim. Seperti Sullivan mengatakan:

Teori Z tidak benar-benar muncul dari kondisi Jepang Ouchi menemukan mereka. Perusahaan-perusahaan Jepang hanya menunjukkan potongan-potongan teori. Misalnya, kepercayaan jelas sangat penting dalam perusahaan-perusahaan Jepang ... dan koperasi bagian busur Sosial hubungan penting dari upaya Jepang untuk melaksanakan tugas-tugas. Namun, Teori Z adalah benar-benar sebuah variasi modern dalam teori manajemen kerja strukturalis sosiologis Durkheim daripada teori organisasi Jepang dikembangkan.

(Sullivan, 1983, hal.139)

Meskipun Teori Z Ouchi adalah: Bagaimana Bisnis Amerika Bisa Memenuhi Tantangan Jepang menjadi buku laris tentang manajemen Jepang, ia tetap hanya satu teks di antara segudang buku dan artikel tentang subjek yang diterbitkan selama awal 1980-an. Pada tahun 1984 J. Bernard Keys dan Thomas R. Miller dari Memphis State University menerbitkan sebuah artikel di *Akademi Manajemen Review* di mana mereka berusaha untuk 'mengklasifikasikan dan memperjelas keadaan pengetahuan tentang manajemen Jepang'. Mereka memulai tugas mereka dengan membuat pengamatan bahwa mereka yang telah berkomentar tentang manajemen Jepang sering terkonsentrasi pada faktor tertentu dan lain-lain diabaikan. Ketika mereka mengatakan:

... hipotesis bersaing berlimpah ... Beberapa pengamat percaya bahwa kekerasan yang unggul di mata air manajemen Jepang terutama dari penekanan pada pengembangan sumber daya manusia. Lain menjaga bahwa sumber keberhasilan Jepang tidak ditemukan dalam praktek-praktek sosial melainkan di bawah berdiri mendalam tentang seluk-beluk proses pengambilan keputusan. Beberapa peneliti memuji penggunaan efektif lingkaran kualitas karyawan sebagai elemen kunci keberhasilan Jepang. Yang lain mengklaim bahwa keahlian Jepang dalam pengembangan teknologi dan manufaktur dalam manajemen merupakan dasar dari efektivitas mereka. Namun sekolah lain pemikiran atribut prestasi Jepang untuk penguasaan penggunaan kontrol kualitas statistik applications. Untuk mereka yang berusaha untuk memahami fenomena Jepang, tampak bahwa hutan lebat kebingungan telah tumbuh terdiri dari teori yang bertentangan (dengan menggunakan istilah luas), masing-masing yang menawarkan harapan penjelasan untuk keunggulan nyata dari sistem manajemen Jepang.

(Keys & Miller, 1984, p.342)

Keys dan Miller kemudian pergi ke tempat berbagai teori yang bertentangan menjadi lebih atau kurang cukup jelas kategori (seperti manajemen manufaktur; lingkaran kualitas, pengendalian kualitas

statistik; jangka panjang, garis bawah, dan pengambilan keputusan) tergantung pada mana yang diterima penekanan terbesar dalam pekerjaan penulis tertentu. Mereka juga memeriksa apa yang mereka sebut 'upaya terpadu model manajemen Jepang' di mana penulis telah "melampaui pencarian untuk faktor tunggal penjelasan dalam upaya mereka untuk mengembangkan teori-teori yang lebih komprehensif'. Di antara pekerjaan yang mereka diperiksa di bawah judul ini adalah bahwa William Ouchi dan Z. Teori Meskipun tidak menolak ide keluar dari tangan, Tombol dan Miller tetap membuat dukungan yang jelas mereka untuk kritik yang dibuat oleh kedua Inggris dan Sullivan. Mereka juga melihat cocok untuk mengutip putusan Gibney tentang Teori Z untuk efek yang 'Ouchi telah memberi kita koleksi krom berlapis generalisasi tergesa-gesa, slogan-jenis penulisan dan sosiologi dimestore bisnis, berdasarkan apa yang disebut teknik papan dart dimodifikasi penelitian '(Gibney, 1981, p.17). Tombol dan Miller menyimpulkan bahwa upaya yang ada 'penelitian telah gagal untuk menangkap esensi memadai efektivitas Jepang. Selanjutnya, tampaknya tidak mungkin bahwa penelitian tambahan mencari penjelasan tunggal-faktor atau dual-faktor keberhasilan Jepang akan lebih berhasil, obat mujarab akan terus menjadi sulit dipahami'. Mereka pergi ke berpendapat bahwa 'pemahaman yang lebih baik keterkaitan dengan kapal dari unsur-unsur sistem manajemen Jepang itu diperlukan agar kedua komentator dan praktisi mungkin' lebih siap untuk mengatasi masalah persaingan, adaptasi dan implementasi di Amerika perusahaan '(Keys & Miller, 1984, pp351-352).

Investasi oleh perusahaan Jepang di luar negeri tidak terbatas ke Amerika Serikat, tetapi juga terjadi di banyak negara lain, termasuk Britania Raya di mana pemerintah Konservatif tahun 1980-an secara khusus diletakkan untuk menarik investasi asing. Selanjutnya, oleh-pertengahan 1980-an mencoba untuk meniru praktek manajemen Jepang sudah hampir lumrah dalam organisasi Inggris. Pada tahun 1986 Petter Turnbull dari Cardiff Business School diterbitkan account seperti usaha di *Journal Hubungan Industrial*. Artikel ditangani dengan organisasi perubahan yang dilakukan oleh perusahaan mobil komponen Lucas Listrik, yang, Turnbull diamati, didasarkan pada metode produksi digunakan di perusahaan-perusahaan besar Jepang, dan ia menciptakan istilah 'Japanization' istilah untuk menggambarkan fenomena tersebut. Istilah ini kemudian diambil oleh dua rekan Turnbull. Nick Oliver dan Barry Wilkinson, "sebagai istilah umum untuk mengacu pada proses dimana beberapa aspek industri Inggris tampaknya konvergen menuju model Jepang gaya manajer? ent praktek'. Mereka mengamati bahwa 'proses mencakup dua untai

- emulasi metode manufaktur Jepang oleh produsen Barat dan juga meningkatnya volume investasi manufaktur Jepang langsung di negara-negara Barat' (Oliver & Wilkinson, 1992, pl). Ketika, pada tahun 1988, Oliver dan Wilkinson diterbitkan buku Tlic mereka *Japanization Industri Inggris* mereka mengusulkan 'bahwa industri Inggris mengalami transformasi fundamental, sifat yang rapi ditangkap oleh *Japanization* istilah'. Buku mereka cepal menjadi teks terkemuka pada pengembangan gaya Jepang teknik manajemen di Inggris dan diikuti, pada tahun 1992, dengan edisi kedua. 'In 'jnpnnizntion Industri Inggris: Perkembangan Baru pada 1990-an. Tidak seperti Ouchi, bagaimanapun, Oliver dan Wilkinson tidak menekankan makna hanya satu atau dua elemen dari pendekatan Jepang untuk manajemen. Sebaliknya, mereka mengidentifikasi bundel elemen, yang diambil bersama-sama, ditandai 'sistem' Jepang dan mengidentifikasi pentingnya konteks sosial dan politik di mana ia ditetapkan. Ketika mereka mengatakan:

Japanization memerlukan keberhasilan pengelolaan kondisi yang dihasilkan oleh sistem produksi limbah rendah ... Japanization ... adalah proses yang kompleks tetapi secara logis koheren, dengan dimensi sosial dan politik serta teknis [dan] untuk mempertimbangkan Japanization hanya sebagai pengalihan melibatkan tombol [atau] praktek manajemen Jepang di luar negeri tidak cukup. Ini merendahkan pertanyaan yang sama penting dari seberapa baik berbagai elemen dari strategi bisnis perusahaan cocok bersama ... tesis kami adalah bahwa pada jantung dari keberhasilan perusahaan Jepang utama terletak kemampuan mereka untuk mengelola dependensi internal dan eksternal dalam cara yang lebih efektif daripada sebagian besar rekan-rekan Barat mereka secara tradisional telah mampu melakukannya, dan bahwa mereka telah dibantu dalam hal ini dengan satu set mendukung kondisi sosial ekonomi. Jika ada rahasia sukses Jepang, kami sarankan bahwa hal itu terletak pada sinergi yang dihasilkan oleh sistem keseluruhan, dan tidak, karena beberapa telah mengusulkan, di bagian-bagian tertentu dari sistem.

(Oliver & Wilkinson, 1992, p.88)

Oliver bekerja dan Wilkinson adalah gejala dari pergeseran penekanan di kalangan akademisi jauh dari manfaat sosial yang nyata dari sistem Jepang dalam arah keuntungan teknis dan logistik. Misalnya, dalam buku best seller *Mesin yang Mengubah Dunia*, yang diterbitkan pada tahun 1990, Womack, Jones dan Roos mengidentifikasi prinsip-prinsip 'produksi ramping'. Berdasarkan temuan penelitian survei di seluruh dunia industri otomotif, buku ini menelusuri perkembangan pembuatan mobil dari teknik produksi massal awal dipelopori oleh Henry Ford untuk metode terbaru dari

produksi ramping digunakan oleh Toyota Corporation - transisi dari 'hanya -dalam-kasus 'untuk' hanya-in-time 'yang menawarkan kemungkinan keuntungan produktivitas utama. Seperti Oliver berkomentar:

Prinsip-prinsip Lean produksi meliputi: sepotong aliran produksi terintegrasi tunggal, with batch kecil dibuat hanya-dalam-waktu; penekanan pada pencegahan cacat bukan pembetulan; produksi yang ditarik oleh konsumsi, tidak ditekan sesuai beban mesin; berbasis tim kerja organisasi, dengan fleksibel multi-terampil operator, keterlibatan aktif dalam aktivitas pemecahan masalah oleh semua personil, menghilangkan pemborosan, interupsi dan variabilitas, dan integrasi dekat dari rantai pasokan secara keseluruhan dari bahan baku untuk ritel dan distribusi, didukung oleh pembeli dekat penjual-hubungan berdasarkan kepercayaan dan kerjasama bukan kompetisi.

(Oliver Warner, 2001, p.755)

Terlepas dari kerapuhan yang melekat mereka, prinsip-prinsip produksi ramping segera ditiru oleh produsen utama dan Barat, selama 1990-an, merevolusi produksi mobil oleh radikal mengubah harapan tentang tingkat kuantitas dan kualitas. Selanjutnya, aspek produksi ramping, khususnya penghapusan limbah (inuda) dan mencari perbaikan terus-menerus (knizen), segera mulai untuk mempengaruhi manajemen industri lain. Pada tahun 1996 Womack dan Jones diterbitkan *Lean Thinking: Usir Limbah dan Buat Kekayaan di Perusahaan Anda*, yang menelusuri munculnya 'perusahaan lean' dan advokasi 'lean thinking' kombatan - 'cara untuk berbuat lebih banyak dan lebih banyak dengan kurang dan kurang - kurang manusiawi usaha, peralatan yang kurang, sedikit waktu, dan sedikit ruang - sementara mendekat dan lebih dekat untuk menyediakan pelanggan dengan tepat apa yang mereka inginkan' (Womack & Jones, 1996, p.16).

Tinjauan Kritis

Teori Z Ouchi itu dapat dilihat sebagai bagian dari upaya oleh para pemikir manajemen Barat untuk menjelaskan kesuksesan fenomenal industri Jepang. Nya pandangan bahwa produktivitas yang lebih tinggi akan dihasilkan hanya melalui lebih besar Keterlibatan pekerja dalam organisasi itu kontroversial. Ironisnya rekonstruksi radikal banyak industri sebagai akibat dari Japanization sering dikurangi keamanan pekerja ketimbang meningkatkan itu. Selanjutnya, ambisius adalah skema tious untuk menyebarkan

organisasi bisnis sebagai obat mujarab untuk masyarakat yang semakin hampir tidak masuk akal dikabutkan diberi erosi sebagian dari keunggulan organisasi bisnis sebagai lembaga sosial yang signifikan sejak 1980-an. Desakan pada menekankan faktor manusia dalam manajemen Jepang dengan mengorbankan unsur-unsur teknis diberikan analisis yang agak sederhana. Tekadnya untuk mengidentifikasi struktur organisasi bisnis Jepang seperti biasa jinak bukan kadang-kadang hierarkis dan birokratis dan, sering, otoriter adalah diri jelas distorsi. Namun, pekerjaan itu tidak Ouchi memberikan sejumlah wawasan yang berguna, paling tidak pentingnya dia berikan kepada konsep kepercayaan. Seperti Petrus Wickens tepat berkomentar dalam bukunya *T*) yaitu Organisasi Ascendant, 'waktu dan lagi kembali ke konsep Ouchi utamanya kepercayaan. Hal ini memanifestasikan dirinya dalam panggilan-Nya untuk pengalihan perhatian terhadap hubungan manusia ... untuk penekanan pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan pada nilai daripada efisiensi '. Namun, seperti Wickens melanjutkan untuk mengamati, 'adalah masalah dengan analisis Ouchi bukan apa yang ia termasuk, tapi apa yang ditinggalkan. Dia hampir mengabaikan budaya kontrol yang sangat kuat dari Jepang (Wickens, 1995, pp28-29). Menulis terbaru tentang manajemen Jepang cenderung untuk merayakan manfaat 'produksi ramping' pada pola yang dikembangkan oleh Toyota Corporation. Ironisnya, adalah mungkin untuk membedakan dalam lean production warisan ide pertama kali dikemukakan oleh F.W Taylor hampir satu abad lalu (Tsutsui, 1998).

PERTANYAAN DISKUSI

- 1 Sampai sejauh mana ide-ide Ouchi itu hanyalah pengerjaan ulang dari Elton Mayo?
- 2 Apa karakteristik organisasi Z a'type?
- 3 Mengapa Ouchi antusias Lingkaran Quality Control?
- 4 Apa yang Anda mengerti oleh Japanization panjang?
- 5 Bandingkan dan kontras produksi massal dan produksi ramping.

Background reading

- Abe, E. and Fitzgerald, R. (1995) *The Origins of Japanese Industrial Power*, Frank Cass, London.
- England, G. (1983) Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. *Journal of International Business Studies*, 14,131-142.

- Johnson, R. and Ouchi, W. (1974) Made in America (Under Japanese Management). *Harvard Business Review*, 52(5), 61-69.
- Keys, J. and Miller, T. (1984) The Japanese Management Theory Jungle. *Academy of Management Review*, 9, 342-353.
- Oliver, N. (2001) James Potter Womack and Daniel Theodore Jones in Wanner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.
- Oliver, N. and Wilkinson, B. (1992) *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*, Basil Blackwell, Oxford.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Ouchi, W. and Jaeger, A. (1978) Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 3, 305-314.
- Sullivan, J. (1983) A Critique of Theory Z. *Academy of Management Review*, 8, 132-142.
- Tsurumi, R. (1982) American Origins of Japanese Productivity: The Hawthorne Experiment Rejected. *Pacific Basin Quarterly*, 7, 14-15.
- Tsutsui, W. (1998) *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth Century Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Turnbull, P. (1986) The 'Japanization' of Production and Industrial Relations at Lucas Electrical. *Industrial Relations Journal*, 17(3), 193-206.
- Womack, J and Jones, D. (1996) *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, London.

Charles Handy dan masa depan kerja

Charles Handy lahir pada tahun 1932 di County Kildare di Republik Irlandia di mana ayahnya adalah seorang pendeta Anglikan: "rektor dari dua paroki negara kecil di tanah datar barat Dublin (Handy, 2001, hal.18). Setelah lulus dari Oriel College, Oxford pada tahun 1956 bergabung H.Indy Kerajaan Belanda Shell Group, yang tersisa dengan perusahaan sampai tahun 1965 ketika ia pergi dan menghabiskan satu tahun bekerja untuk Piagam Konsolidasi di Kota London. Pada tahun 1967 berbohong pergi ke Sloan School of Management di Massachusetts Institute of Technology (MIT), menjadi Fellow Internasional Fakultas sana. Di MIT Berguna datang di bawah pengaruh 'guru Sekolah Sloan', termasuk Warren Bennis, Ed Schein dan Chris Argyris yang pada gilirannya telah sangat dipengaruhi oleh Douglas McGregor. Praktis tidak pernah kembali karier bisnisnya. Sebaliknya, pada tahun 1968, ia kembali ke Inggris, bergabung dengan London baru-baru mendirikan Business School (LBS) di mana dia bertanggung jawab untuk mengorganisir Program Manajemen Sloan. Pada tahun 1972 ia diangkat profesor di LBS dan tetap menjadi profesor tamu di manajemen sana.

Antara 1977 dan 1981 Handy Warden dari konferensi swasta dan pusat studi di Gedung St George di Kastil Windsor. Pada tahun 1976 ia menerbitkan Organisasi pertama Memahami buku yang menjadi teks standar, dan sekarang menjadi edisi keempat. Berguna terus mempublikasikan secara teratur, tema nya berkembang melampaui batas-batas sempit perilaku organisasi dalam lingkup yang lebih luas dari pekerjaan (terutama dampak perubahan teknologi yang cepat), etika dan masyarakat. Pada tahun 1984 ia menerbitkan bukunya bisa dibilang paling berpengaruh. Masa Depan Kerja, yang diperiksa pada bagian berikutnya. Berturut-turut padaquent Handy studi, seperti Zaman Nalar (1989/1990), The Empty Raincoat (1994), Roh Hungry (1997/1998) dan Gajah dan loak di (2001) ditulis di populer daripada bahasa teknis dan ditujukan pada pembaca yang lebih luas daripada hanya satu 'profesional'. Melalui buku-buku ini kemudian, serta melalui artikel jurnal, kuliah, radio dan siaran televisi Charles Handy membuktikan dirinya sebagai guru manajemen terkemuka di Inggris.

Konteks Masa Depan Kerja dan sekuel-sekuelnya (Zaman Nalar dan The Mantel Kosong) diberikan oleh munculnya dan ketekunan tingkat historis pengangguran yang tinggi, terutama di Inggris. Singkatnya, selama periode pasca-perang negara industri Barat telah

lebih atau kurang bebas dari ancaman pengangguran yang suram kehidupan banyak orang yang bekerja selama perang antar-tahun (lihat Bab 10). Boom pasca perang panjang ekonomi menghasilkan generasi pekerja yang memiliki sedikit rasa takut kehilangan pekerjaan mereka. Asumsi optimis tentang stabilitas ekonomi dan kemajuan dibagikan oleh para ekonom, politisi dan industrialis sama. Pasar tenaga kerja yang ketat memperkuat serikat buruh dan, secara umum, manajemen ditempatkan defensif. Teori manajemen bersama asumsi optimis bahwa full employment dapat dipertahankan. Dalam situasi manajemen teknik dihitung untuk membujuk daripada memaksa pekerja. Maslow dan Herzberg, bersama dengan McGregor dan rekan-rekannya, semua menganjurkan orientasi manajerial lembut yang berusaha untuk mendapatkan komitmen pekerja dengan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan psikis. Bahkan Braverman, yang mengaku telah mengidentifikasi proses dimana pekerjaan sedang terus terdegradasi, tidak bernubuat runtuhnya pekerjaan itu sendiri. Namun demikian ada, setidaknya dalam kasus Inggris, indikasi awal bahwa boom pasca-perang tidak akan berkelanjutan. Sebuah contoh adalah kebijakan ekonomi yang disebut 'stop-go' dikejar oleh pemerintah Konservatif tahun 1950-an.

Sepanjang tahun 1960-an dan 1970-an berturut-turut pemerintah Inggris berjuang untuk mempertahankan konsensus pasca-perang kebijakan yang menempatkan penekanan terbesar pada kesempatan kerja penuh. Ortodoksi ekonomi yang berlaku dari periode yang berasal dari karya Keynes, dan prihatin, setidaknya pada tingkat retorika politik, dengan mempertahankan permintaan ekonomi sebagai sarana untuk menghindari pengangguran. Risiko inflasi ini terkenal tetapi, secara umum, pemerintah telah bersedia menerima mereka sebagai kurang dari dua kejahatan. Namun, kinerja yang buruk ekonomi Inggris vis-a-vis pesaing utamanya internasional menjadi penyebab meningkatnya keprihatinan pemerintah. Antara 1960 dan 1976, misalnya, berbagi Inggris ekspor thr dunia barang-barang manufaktur yang dibelah dua. Sementara itu fenomena 'stagflasi', yang melihat pertumbuhan ekonomi yang rendah akan bergandengan tangan dengan percepatan inflasi, menaikkan momok hiperinflasi dan konsekuensi sosial yang mengerikan terkait dengan runtuhnya moneter. Sebuah situasi yang sudah sulit adalah serius diperparah oleh kenaikan harga minyak setelah perang Arab-Israel Oktober 1973. Yang empat kali lipat dari harga minyak yang terkilir parah ekonomi, industri dan sebaliknya, yang bergantung pada minyak impor. Meskipun dalam jangka panjang Inggris mampu mengeksploitasi cadangan minyak besar dari Sen Utara, dalam jangka

pendek ekonomi yang rapuh negara itu rusak parah. Pengangguran meningkat dari sedikit di atas 4 persen pada tahun 1975 mencapai lebih dari 6 persen pada tahun 1978. Sementara / inflasi mulai menggantikan pekerjaan sebagai isu utama bagi pemerintah. Memuncak pada lebih dari 24 persen selama 1975, inflasi menurun menjadi sekitar 8 persen pada tahun 1978 hanya untuk naik kembali ke 18 persen pada 1980. Pemerintah Konservatif yang datang ke kantor pada tahun 1979 secara efektif meninggalkan komitmen untuk kerja penuh, berkonsentrasi hanya pada mengurangi tingkat inflasi. Pengangguran meningkat dari sedikit di atas 5 persen pada tahun 1979 mencapai 13,5 persen pada tahun 1985. Meskipun tingkat pengangguran tidak menurun selama akhir 1980-an, hari-hari kerja penuh yang tampaknya berakhir.

Masa depan pekerjaan

Meskipun bab ini sejauh ini menekankan kesulitan yang dialami oleh pengangguran Inggris, masalah yang dialami oleh semua negara industri Barat, termasuk ekonomi historis keberhasilan Jerman Barat dan Amerika Serikat. Dampak dari persaingan Jepang di bidang manufaktur tercatat dalam Bab 20. Selama tahun 1970 ekonomi global baru mulai muncul di mana pertukaran cepat barang, jasa dan informasi melampaui batas-batas nasional kendala yang belum pernah sebelumnya. Fenomena ini difasilitasi oleh inovasi teknologi yang cepat, yang, pada gilirannya, menghancurkan pola-pola yang berlaku dari pekerjaan. Segera seluruh gagasan tentang apa yang merupakan kerja dan kehidupan kerja berada di bawah pengawasan sebagai redundansi, penutupan pabrik dan kehilangan pekerjaan menjadi biasa. Meskipun banyak pekerjaan baru diciptakan mereka tidak diganti yang hilang. Seperti Berguna menggambarkan situasi:

... itu selama tahun 1970-an ... bahwa pemandangan akrab kehidupan kerja kita mulai menunjukkan perubahan yang terlihat. Organisasi kerja besar yang telah rumah siang hari untuk begitu banyak orang sepanjang hidup mereka mulai menurun ... Pekerjaan mulai menjadi komoditas langka, dan bekerja mulai berarti hal-hal lain selain pekerjaan penuh-waktu konvensional. Karir kedua dan ketiga, sambilan dan ekonomi (iriformal) menjadi bagian dari bahasa kita sebagai melakukan chip dan video - semua kata baru untuk pemberita cara-cara baru. Pola lama itu mogok, pola baru membentuk.

(Handy, 1984/1994, p.ix)

Jika pola konvensional pekerjaan yang telah berkembang sejak abad ke-19 memang mogok apa, selain pengangguran, itu mengambil tempat mereka? Menurut Berguna seluruh jajaran Perkembangan bisa dilihat. Pertama, 'bekerja' kata dalam arti yang hanya dibayar kerja di sebuah organisasi sedang ditantang. Kaum feminis telah benar menyatakan bahwa kegiatan perempuan di rumah itu bekerja - meskipun diberikan sebagai 'hadiah'. Kedua, 'serabutan' kebangkitan bagian kerja waktu, kerja contractualization, sementara dan menyenggol orang-orang di arah memiliki beberapa pekerjaan, yang diambil bersama-sama, bisa memberikan mata pencaharian. Ketiga, perluasan kerja sukarela, khususnya bagi mereka yang 'usia ketiga' yang disebut, menawarkan prospek kegiatan memuaskan tanpa insentif uang tunai. Berguna menyimpulkan semua hal ini sebagai berikut:

... ada lebih dari satu bentuk pekerjaan. Kita bisa menggambarkan perbedaan dengan memikirkan tiga bentuk yang berbeda dari pekerjaan: 1. pekerjaan bekerja, yang merupakan pekerjaan yang dibayar, termasuk penuh-waktu bekerja sendiri; 2. kerja marginal, yang meliputi pekerjaan yang kita lakukan 'di sisi' untuk penghasilan tambahan, yang bisa, tapi kadang-kadang tidak, dinyatakan (untuk keperluan pajak); 3. karunia bekerja, yang mencakup semua pekerjaan yang kita lakukan untuk gratis dalam ekonomi abu-abu dan dalam pekerjaan sukarela.

(Handy. 1984/1994, hal.52).

Singkatnya, tesis Handy adalah bahwa di masa depan akan tidak lagi layak untuk tergantung pada pekerjaan, seumur hidup tunggal pusat untuk memasok semua, atau bahkan sebagian besar, kebutuhan individu ekonomi, sosial dan status. Sebaliknya orang akan perlu untuk mengumpulkan portofolio kegiatan dan hubungan, masing-masing yang membuat kontribusi sendiri untuk paket hal yang kita inginkan dari pekerjaan dan kehidupan "(Handy, 1984/1994, halaman 8). 'Portofolio' pendekatan menawarkan kesempatan tetapi juga menimbulkan masalah. Para muda terdidik individu, memiliki keterampilan dipindahtangankan dan memiliki tanggung jawab terbatas mudah mungkin mengadopsi gaya hidup portofolio. Sama, orang pensiun dengan pensiun perusahaan yang memadai, hipotek dan keluarga sampai tumbuh mungkin menyambut berbagai kehidupan portofolio. Tapi apa orang berpendidikan rendah, dengan kapasitas terbatas dan pengeluaran yang besar dan langgung jawab? Bukankah kehidupan portofolio sekadar tidak amannya kronis? Berguna mengakui bahwa bisa jadi ada kesulitan. Dengan ilustrasi ia berpaling ke fenomena "arus Jepang" - bagian bawah industri Jepang

tidak tercakup oleh pekerjaan seumur hidup (lihat Bab 20). Seperti yang ia katakan:

... ada mitos bahwa setiap orang memiliki jaminan pekerjaan seumur hidup di Jepang. Tidak begitu ... Yang benar adalah bahwa organisasi besar Jepang mengapung di atas rakit subkontraktor kecil ... Jepang adalah negara bisnis kecil yang menggunakan tenaga kerja biaya rendah dan tidak menawarkan pekerjaan seumur hidup ... Jepang juga memiliki pasukan kecil dari wiraswasta termasuk kelompok halus disebut pekerja rumah tangga yang tidak dibayar, anggota dibayar dari keluarga yang membantu dalam bisnis satu-orang. Setiap pengurangan jam kerja oleh wiraswasta, atau oleh pekerja di perusahaan subkontrak, hampir tidak terlihat oleh dunia luar. Dari mereka yang bekerja di usaha kecil 8 persen tidak memiliki jam yang ditentukan dalam kontrak mereka. Maksimal adalah tidak sama dengan pengangguran.

(Handy, 1984/1994, p.p.91-92)

Mengingat meningkatnya pengaruh dari praktek Jepang pada pemikiran manajemen Inggris. Berguna tergambar sebuah situasi di mana versi Inggris dari apa yang sudah terjadi di Jepang mungkin muncul. Organisasi besar yang menempatkan berbagai macam kegiatan mereka ke kontraktor, banyak yang usaha kecil. Selanjutnya, organisasi semakin memanfaatkan kontrak temporer dan pekerja paruh waktu daripada yang mempekerjakan pekerja di konvensional pekerjaan penuh waktu. Salah satu hasil dari fenomena ini adalah munculnya 'inti dan pinggiran', dengan pekerja inti penting dari perusahaan yang relatif dibayar dengan baik, menikmati kondisi pelayanan yang baik dan memiliki pekerjaan keamanan dan manfaat pensiun. Sementara itu, para pekerja perifer sering menerima gaji yang lebih miskin, memiliki kondisi layanan rendah, sedikit atau tidak ada keamanan kerja dan bukan bagian dari skema pensiun. 'Melayang Jepang' melihat berguna sebagai ancaman terhadap kohesi sosial sebagai pengembangan dari sebuah struktur kerja dua tingkat mengendarai irisan antara mereka yang cukup beruntung untuk menjadi inti pekerja dan sisanya.

Hidup dengan beralasan dan paradoks

Banyak Handy tema yang dieksplorasi dalam *The Future of Work* kembali diperiksa di Usia Tin tentang Nalar (1989/1990). Dia telah mengakhiri teks sebelumnya dengan permohonan untuk radikal memikirkan kembali seluruh pertanyaan kerja dan konsekuensi sosial dan ekonomi. Seperti yang ia katakan:

... kita terpaksa, baik sebagai bangsa dan sebagai individu, oleh organisasi kerja. Kerja didefinisikan sebagai kerja. Uang didistribusikan melalui kerja. Status dan balang identitas dari pekerjaan. Oleh karena itu kita bertahan pada pekerjaan sebagai selama kita bisa, kita mengukur keberhasilan kami dalam hal itu, kita harapkan hal-hal besar dari itu, bagi negara dan i-atau diri kita sendiri, dan kita tidak bisa membayangkan masa depan tanpa itu. Namun, ironisnya, kami sangat buruk dalam hal itu karena ada beruntun individualis dalam diri kita semua yang setuju dengan Marx bahwa mengasingkan diri untuk menjual atau waktu kita yang lain.

(Handy, 1984 / 1994, p.188)

Paradoks akhir telah diabaikan oleh sebagian besar pemikir manajemen meskipun beberapa (seperti Maslow, Schumacher dan tentu saja Braverman) sadar bahwa hubungan kerja yang jauh dari sederhana alau memuaskan. Berguna menganut pandangan bahwa organisasi atau perusahaan yang telah menjadi lembaga lebih atau kurang dominan masyarakat industri mulai kemana pergi atau, setidaknya, keluar berongga. Era ketika orang seperti Henry Ford bisa beroperasi paling efektif dengan mengkonsentrasikan seluruh kemampuan manufaktur di satu situs, dengan cepat memberikan cara untuk salah satu perusahaan yang memakai menjadi kabur dan amorf. Bermanfaat, dibayar dengan baik, pekerjaan yang aman tidak lagi bisa dijamin untuk bahkan minoritas dari angkatan kerja. Sebaliknya, masa kerja banyak yang akan di masa depan akan ditandai dengan pekerjaan durasi pendek, yang melibatkan pengembangan pendekatan portofolio dan membutuhkan individu untuk menjadi fleksibel, pragmatis dan, idealnya, multi-terampil. Pembagian mencolok antara kerja dan liburan yang telah dikembangkan dengan terjadinya revolusi industri akan menjadi lebih kabur.

Konsekuensi utama dari situasi ini, berpendapat Handy akan perubahan yang diperlukan dalam sifat pendidikan dan sistem pendidikan. Pendekatan Inggris untuk pendidikan dan pelatihan akan tidak lagi melayani. Asumsi lama bahwa pendidikan dasar dan waktu magang adalah persiapan yang memadai bagi kehidupan bekerja 40 tahun sudah berlebihan. Demikian pula, gagasan bahwa seorang individu menyelesaikan nya atau pendidikan dan kemudian menghabiskan sisa hidup aktif mereka dalam pekerjaan yang sama tanggal. Sebaliknya sistem pendidikan harus mengembangkan cara-cara yang memfasilitasi kesempatan pendidikan yang lebih inklusif dan lebih luas untuk semua. Seperti Berguna menaruhnya:

... jika organisasi yang efektif membutuhkan lebih banyak orang dan lebih cerdas, jika karir lebih pendek dan lebih berubah, di atas semua, jika

lebih banyak orang harus lebih mandiri untuk lebih hidup mereka, maka pendidikan harus menjadi investasi yang paling penting bahwa setiap orang dapat membuat dalam nasib mereka sendiri. Ini tidak akan, bagaimanapun, pendidikan karena kebanyakan dari kita sudah tahu itu ... gagasan lama Inggris pendidikan sebagai sesuatu yang harus menyingkirkan segera sebagai salah satu sopan bisa. Pendidikan harus diciptakan kembali.

(I Handy, 1989/1990, p.168)

Berguna mudah mengakui bahwa ini adalah sangat jauh lebih mudah diucapkan daripada dilakukan dan bahwa itu akan mengambil pergeseran besar dalam sikap untuk mencapai situasi di mana setiap orang akan merangkul gagasan pembelajaran seumur hidup. Bahkan itu akan membutuhkan pengakuan yang jelas oleh setiap individu, dan masyarakat pada umumnya, bahwa dunia kerja sedang tidak dapat ditarik kembali berubah dan tidak ada yang pernah bisa persis sama lagi. Namun demikian, meskipun jelas, masalah bahaya dan ketidakamanan. Berguna tetap optimis tentang masa depan. Setidaknya, ia berpendapat, dunia baru kerja akan menghasilkan kemungkinan pilihan dalam cara yang konfigurasi sebelumnya kehidupan kerja lebih atau kurang terikat untuk menolak. Mungkin perubahan terputus akan berfungsi untuk membebaskan individu dari batas-batas kehidupan organisasi, sehingga memungkinkan 'lebih banyak orang untuk berhenti berpura-pura di awal kehidupan mereka' (Handy, 1989/1990, p.212).

Suasana *The Mantel Kosong* jauh lebih gelap daripada sebelumnya karya Handy. Memang buku itu dimulai dengan pernyataan oleh penulis yang berbunyi agak mirip sebuah permintaan maaf, atau mungkin pengakuan. Seperti yang ia katakan:

... empat tahun lalu, buku saya sebelumnya. *Zaman Nalar*, diterbitkan. Dalam buku yang saya mempresentasikan pandangan cara kerja sedang mengubah bentuk dan efek yang membentuk kembali mungkin pada semua kehidupan kita. Itu, secara keseluruhan, pandangan optimis. Sejak itu, dunia kerja telah berubah sangat banyak di sepanjang baris yang dijelaskan dalam buku ini. Ini harus menghibur untuk seorang penulis, tapi saya belum menemukan begitu. Terlalu banyak orang dan lembaga telah gelisah oleh perubahan. Kapitalisme telah terbukti tidak sefleksibel seperti yang seharusnya. Pemerintah belum semua-bijaksana atau jauh melihat. Hidup adalah perjuangan bagi banyak orang dan teka-teki untuk sebagian besar.

(I Handy, 1994, p.1)

Dalam Mantel Kosong Berguna berusaha untuk berdamai dengan beberapa paradoks yang ditandai kehidupan di akhir abad 20. Misalnya, ada diri-jelas sejumlah besar kerja dari semua jenis harus dilakukan tetapi ada rupanya uang yang tersedia tidak cukup untuk membayar tarif untuk pencapaiannya. Kerja sukarela tidak diambil kendur karena banyak tenaga kerja yang dibutuhkan bukan dari jenis orang akan melakukan kecuali untuk kompensasi uang. Selanjutnya, mereka yang memiliki pekerjaan yang dibayar secara teratur berada di bawah tekanan untuk bekerja semakin keras. Begitu keras dalam beberapa kasus yang banyak punya waktu untuk apa saja selain bekerja dan akhirnya terbakar dan digantikan oleh yang lebih muda, orang-orang lapar. Sementara itu, seluruh kelompok orang semakin terpinggirkan dari dunia kerja dibayar karena mereka terlalu tua, atau tidak memiliki keterampilan yang diperlukan, atau tinggal di tempat yang salah atau apa pun. Orang-orang seperti efektivitas kehilangan haknya, tidak dalam hal kehilangan hak untuk memilih dalam pemilihan, tetapi dalam hal kurang kesempatan untuk memperoleh keuangan yang diperlukan disedekahkan penting dalam suatu masyarakat yang dibangun pada uang. Tentu saja, tidak ada kekurangan uang seperti itu, itu hanya bahwa distribusi kekayaan tidak merata begitu berlebihan. Sebagai Berguna berkomentar:

... selama periode 1979-1990, 10 persen bawah (di Inggris) melihat pendapatan mereka secara riil turun 14 persen, sedangkan pendapatan rata-rata meningkat sebesar 36 persen. Kekayaan telah sedikit lebih condong dalam ekonomi dewasa lain, tetapi tren telah sama. Seperti biasa, orang kaya semakin kaya dan yang miskin mendapat, relatif, lebih miskin di seluruh dunia, dan kadang-kadang miskin secara absolut. Apa yang memegangnya bersama-sama hanya berharap di antara orang miskin itu, mungkin, di dunia pertumbuhan konstan akan ada ruang untuk beberapa dari mereka, juga, tengah kaya. Hal ini mulai tampak harapan yang agak sedih.

(Handy, 1994, p.12)

Cukup jelas perkembangan dalam sifat pekerjaan yang Berguna telah diamati mengikis anggapan bahwa organisasi kerja dapat menyediakan baik fokus abadi masyarakat atau basis identitas pribadi. Meskipun beberapa unit produksi yang besar masih ada (dalam industri auto-mobile misalnya) mereka menjadi langka, dan dalam hal apapun, bekerja tinggal di tempat-tempat semacam itu menjadi lebih pendek. Orang-orang yang memiliki keterampilan yang diperlukan dan motivasi untuk menjadi dalam jargon para eksistensial Perancis, diri membuat proyek, mungkin menemukan

kebebasan yang lebih besar di masa depan, yang baru pasca-industri. Namun, banyak orang lain (bahkan mungkin mayoritas) akan dikutuk untuk hidup, di terbaik, ketidakamanan kronis atau, paling buruk, ketergantungan pada negara bagian atau bahkan kejahatan. Refleksi suram seperti mengambil Berguna jauh dari asumsi nyaman Organisasi Memahami. Pada bagian ia mulai berbagi beberapa pandangan tentang masa depan dipegang oleh Schumacher dan diterbitkan anumerta digariskan dalam Pekerjaan Baik yang penulis tahun 1979. Schumacher berpendapat bahwa meningkatnya intensitas modal industri, bersama-sama dengan penggunaan lebih luas otomatisasi, akan memicu krisis pengangguran dan negara-negara industri akan dipaksa untuk memeriksa nilai-nilai dan, mungkin, berusaha untuk 'kembali' dengan metode sederhana produksi. Berguna juga berbagi beberapa pandangan pemikir / eksistensialis Marxis, Andre Gorz, terkandung dalam bukunya Perpisahan Kelas Bekerja dan diterbitkan dalam terjemahan bahasa Inggris pada tahun 1982. Gorz, seperti Handy diidentifikasi runtuhnya sebagian bekerja di negara-negara industri Barat dan berusaha untuk menganalisis konsekuensi sosial. Gorz menyatakan bahwa:

... penghapusan kerja adalah proses yang sudah berjalan dan kemungkinan untuk mempercepat. Dalam setiap dari tiga negara industri terkemuka Eropa Barat, prakiraan ekonomi independen telah memperkirakan bahwa otomatisasi akan menghilangkan 4-5 juta pekerjaan dalam sepuluh tahun ... Dalam konteks krisis saat ini dan revolusi teknologi itu benar-benar tidak mungkin untuk memulihkan lapangan kerja dengan pertumbuhan ekonomi kuantitatif ... Sebuah masyarakat yang didasarkan pada pengangguran massal akan datang menjadi ada di depan mata kita. Ini terdiri dari f "tumbuh masع secara permanen pengangguran di satu sisi, aristokrasi pekerja bertenor di sisi lain, dan, di antara mereka, proletariat pekerja sementara melaksanakan jenis paling terampil dan paling menyenangkan dari pekerjaan.

(Gorz, 1982, h. 3)

Menantang konvensi ortodoks Marxisme (lihat Bab 19) Gorz berpendapat bahwa proletariat industri tidak lagi cukup banyak untuk menjadi relevan dengan proses perubahan sosial. Sebaliknya, ia mengidentifikasi apa yang disebut 'non-kelas non-produsen yang ia mengklaim memiliki kapasitas untuk mentransformasikan masyarakat. Seperti yang ia katakan, 'hanya non-kelas non-produsen mewujudkan apa yang ada di luar produktivisme: penolakan dari etika akumulasi dan pembubaran dari semua kelas' (Gorz, 1982, p.74).

Seperti Gorz, Handy berpendapat bahwa perubahan dalam sifat dan pasokan bekerja akan membawa transformasi personal dan sosial

yang diperlukan. Namun, meskipun ia berbagi beberapa pandangan Gorz dia tidak membawa bagasi intelektual yang sama Eropa dan bahasa yang digunakan bebas dari retorika Hegel. Untuk Berguna masa depan ada di sana untuk disita oleh individu dan dibentuk untuk memenuhi keinginan mereka. Dunia baru kerja bisa memfasilitasi hal ini dengan menawarkan fleksibilitas yang lebih besar dan kesempatan untuk membangun kehidupan kerja yang bebas dari kendala menghambat organisasi. Tentu saja ada banyak risiko yang kelas bawah yang tumbuh akan menjadi semakin besar, menghasilkan polaritas yang tajam dalam masyarakat. Selanjutnya, prevalensi mengurangi organisasi besar dan asumsi masa kerja panjang mungkin akan menyebabkan tumbuh rasa isolasi pribadi. Tidak akan, berpendapat Handy, menjadi perlu untuk secara aktif mempromosikan rasa komunitas dan dia bernada harapannya untuk masa depan di mikro, daripada tingkat, makro. Saat ia menyimpulkan, dalam kata-kata layak Kohr atau Schumacher, 'negara-negara yang terlalu besar, koneksi ke masa depan tidak cukup lama. Hal ini lebih baik untuk melihat ... sekarang-organisasi kecil kami, untuk masyarakat lokal dan kota-kota, untuk keluarga dan kelompok teman-teman, ke jaringan kecil orang portofolio dengan waktu untuk memberi kepada sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri. Kita harus busana arah kami sendiri di tempat kita sendiri' (Handy, 1995, p.267).

Organisasi maya

Selama perubahan teknologi yang cepat diendapkan 1990 revolusi dalam organisasi kerja yang belum diselesaikan. Khususnya perkembangan teknologi informasi memfasilitasi pengenalan teleworking dan mempercepat erosi parsial kantor sebagai fokus utama dari aktivitas kerja. Dirangsang oleh realitas persaingan global dan mendorong para pemikir seperti Rosabeth Moss Kanter (lihat Bab 24) organisasi mulai memisahkan diri mereka dari fungsi dan sumber daya. Kontrol langsung dan integrasi vertikal, cara Henry Ford, mulai memberikan cara untuk waralaba dan outsourcing menerapkan ide Fritz Schumacher. Fleksibilitas menjadi kata kunci dengan pengurangan birokrasi dan erosi hirarki dilihat sebagai penting bagi keberhasilan bisnis. Dalam "Trust dan Organisasi Virtual" artikelnya, dipublikasikan dalam Harvard Business Review pada tahun 1995, Handy berspekulasi tentang konsekuensi dari perubahan ini untuk manajemen. The 'organisasi virtual' adalah salah satu yang tidak memiliki keberadaan yang nyata - tidak ada bangunan kantor pusat dengan kantor dan meja dan terminal komputer. Sebaliknya,

organisasi ada sebagai konsep, diselenggarakan bersama oleh visi bersama dan kegiatan peserta manusia dan teknologi informasi diterapkan. Berguna mengklaim bahwa dilema terbesar organisasi virtual berpose untuk manajemen dalam menemukan cara untuk mengelola orang-orang bahwa manajer tidak bisa melihat. Jawabannya dilema adalah bahwa manajer harus belajar mempercayai pekerja mereka. Seperti yang ia katakan:

Bagaimana Anda mengelola orang yang tidak sebentar? Jawaban yang sederhana adalah dengan mempercayai mereka, tetapi kesederhanaan jelas penyamaran perputaran dalam berpikir organisasi. Aturan kepercayaan keduanya jelas dan mapan, tetapi mereka tidak duduk dengan mudah dengan tradisi manajerial yang percaya efisiensi dan kontrol yang erat dan bahwa Anda tidak dapat memiliki satu tanpa banyak yang lain.

(Berguna dalam Pugh, 1997, p.84)

Pergeseran ke arah organisasi kepercayaan yang tinggi dianjurkan oleh Berguna sebagai respon manajerial yang tepat untuk munculnya virtualitas, konsisten dengan umum berpaling dari rendahnya kepercayaan organisasi dicirikan oleh manajemen ilmiah dan birokrasi. Sebagai negara maju berkembang ke arah pengetahuan berbasis masukkan-perusahaannya, daripada manufaktur, sehingga paradigma organisasi baru muncul, salah satu yang termasuk kepercayaan sebagai bahan penting. Namun, meskipun kepercayaan yang lebih besar mungkin umumnya 'baik' hal itu harus, dalam pandangan Handy, didasarkan pada aturan-aturan tertentu. Dalam mengingatkan cara Fayol sekitar 80 tahun sebelumnya, karena itu ia maju apa yang disebut 'tujuh prinsip utama kepercayaan' sebagai berikut.

1. Kepercayaan adalah tidak buta. Dalam rangka untuk mempercayai orang yang Anda harus mengenal mereka. Anonimitas organisasi raksasa menghalangi hubungan pribadi tersebut. Jika organisasi besar adalah untuk mendapatkan keuntungan dari hubungan kepercayaan yang tinggi akan ada perlu kecil, pengelompokan yang koheren dalam keseluruhan.
2. Kepercayaan kebutuhan batas. Agar percaya untuk dipertahankan tujuan yang jelas diperlukan untuk dipertahankan dan kinerja benar dipantau. Kontrol sehingga akan dipertahankan, meskipun setelah acara.
3. Kepercayaan tuntutan belajar. Semi-otonom kecil kelompok yang ditandai pengaturan organisasi baru yang diperlukan suatu struktur federal bukan satu kesatuan di mana kontrol itu

- dijalankan dari atas atau pusat. Kemampuan untuk merangkul perubahan dan fleksibilitas sangat penting untuk kelangsungan hidup.
4. Kepercayaan adalah sulit. Organisasi kepercayaan yang tinggi harus perekrut terampil dan penyeleksi staf. Jika kesalahan itu harus dilakukan maka tindakan perbaikan akan perlu diambil dalam bentuk pemecatan. Dengan kata Handy, 'ketika kepercayaan terbukti salah tempat ... maka orang-orang harus pergi ... demi keseluruhan, individu harus pergi. Kepercayaan harus kejam '(Berguna dalam Pugh, 1997, p.89).
 5. Percayalah kebutuhan ikatan. Bagi organisasi kepercayaan yang tinggi untuk berfungsi secara efisien, itu diperlukan untuk mandiri unit untuk gel dengan tujuan keseluruhan.
 6. Kepercayaan membutuhkan sentuhan. Komitmen bersama diperlukan kontak pribadi untuk membuatnya nyata. Ironisnya, 'organisasi lebih virtual sebuah, semakin orang-orangnya harus bertemu langsung. Pertemuan, namun berbeda. Mereka lebih tentang proses dari tugas, lebih prihatin bahwa orang mengenal satu sama lain daripada yang mereka berikan "(Berguna dalam Pugh, 1997, hal.90).
 7. Kepercayaan membutuhkan kepemimpinan. Kepercayaan-organisasi berbasis membutuhkan keragaman pemimpin. Kepemimpinan tidak bisa lagi berada di tangan satu individu, namun berbakat, tetapi akan dibagi atau didelegasikan sebagai keadaan menuntut. Kepercayaan diperlukan anggota kelompok atau tim untuk menerima tanggung jawab aktif untuk pekerjaan mereka daripada arah yang pasif.

Tinjauan kritis

Handy kemudian bekerja mencerminkan kebingungan tumbuh yang dihasilkan oleh perubahan sosial dan teknologi yang cepat, globalisasi dan tingginya tingkat pengangguran. Selama berdiri tahun 1980-an dan 1990-an panjang, asumsi optimis tentang tujuan ekonomi dan aspirasi pribadi ditempatkan di bawah tantangan yang meningkat. Munculnya tumbuh dari kelas bawah di Inggris mengangkat momok masyarakat yang terbagi melawan dirinya sendiri. Kualitas kehidupan kerja tampaknya akan menurun karena sebagian besar pekerjaan baru tidak memiliki nilai intrinsik, keamanan dan tingkat gaji yang diperlukan untuk mempertahankan kemakmuran pribadi. Dalam lingkup teori manajemen gagasan bahwa organisasi kerja dapat memberikan fokus abadi masyarakat dan / atau identitas pribadi lebih atau kurang ditolak. Meskipun

perekonomian Inggris sebagian dikembalikan selama tahun 1990-an, dengan layanan yang muncul dan ekonomi berbasis pengetahuan menggantikan ekonomi industri yang telah berlaku selama lebih dari satu abad, ekonomi baru adalah rapuh dan pekerja yang terlibat dikatakan menderita dari tingkat belum pernah terjadi sebelumnya stres. Berguna berusaha untuk menganalisis peluang, risiko dan perkembangan sosial yang mungkin menimpa masyarakat pasca industri. Saat dia melihatnya, tuntutan globalisasi tidak akan mengizinkan puas dan akan menuntut upaya yang positif untuk menyeimbangkan kecenderungan memecah belah akumulasi kekayaan dengan keinginan untuk masyarakat yang layak. Seperti Berguna memasukkannya ke dalam Roh Lapar, 'pasar global tidak akan menjadi tempat yang nyaman. Penyortiran gandum bisnis dari sekam akan jauh lebih brutal ... Untuk mengembalikan keseimbangan antara kebebasan untuk menjadi diri sendiri dan kebutuhan bagi masyarakat yang layak di sekitar kita, kita perlu mengkombinasikan perhatian untuk diri kita sendiri dengan tetap memperhatikan kebutuhan orang lain' (Handy, 1997/1998, pp254-255) .

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa yang inti syarat dan pinggirannya berarti dalam konteks pekerjaan?
2. Apa yang Berguna maksud dengan 'orang portofolio'?
3. Mengapa Berguna menganggap kerja seumur hidup untuk menjadi sesuatu dari masa lalu?
4. Apa artinya Berguna ketika ia berbicara tentang organisasi "maya"?

Background reading

- Gorz, A. (1982) *Farewell to the Working Class: An Essay in Post-Industrial Socialism*, Pluto Press, London.
- Handy, C. (1976/1999) *Understanding Organizations* (Fourth Edition), Penguin Books, Harmondsworth. '
- Handy, C. (1984/1994) *The Future of Work: A Guide to a Changing Society*, Basil Blackwell, Oxford.
- Handy, C. (1989/1990) *The Age of Unreason*, Arrow Books, London.
- Handy, C. (1994) *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Hutchinson, London.
- Handy, C. (1997) *The Virtual Organization* in Pugh, D. (ed.) *Organization Theory* (Fourth Edition), Penguin Books, Harmondsworth.
- Handy, C. (1997/1998) *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism - A Quest for Purpose in the Modern World*, Arrow Books, London.
- Handy, C. (2001) *The Elephant and the Flea: Looking Backwards to the Future*, Hutchinson, London.

Geert Hofstede dan konsekuensi kebudayaan

Geert Hofstede lahir pada tahun 1928 di Haarlem di Belanda. Dia menerima gelar M.Sc. dalam teknik mesin dari Institut Delft pada tahun 1953 dan FHD di bidang psikologi sosial dari Universitas Groningen pada tahun 1967. Antara 1953 dan 1955 ia bertugas di tentara Belanda. Karir Hofstede telah membentangi industri (terutama dengan IBM) dan bidang akademik. Dia adalah Profesor Emeritus organisasi / Nasional Antropologi dan Manajemen Internasional di University of Limburg di Maastricht di Belanda, di mana ia juga Direktur Emeritus Institut untuk Penelitian Kerjasama Internasional (IRIC). Hofstede Tesis PhD, Game Pengendalian Anggaran, berdasarkan penelitian di lima pabrik di Belanda, disediakan sebuah perjalanan awal ke dalam apa yang kemudian dikenal sebagai budaya organisasi. Dalam penelitian berikutnya, ia mengalihkan fokus ke perbedaan dalam budaya nasional - pergeseran yang dihasilkan Konsekuensi berpengaruh 1980 buku Budaya itu. Seperti yang ia katakan:

Pada akhir 1960-an aku sengaja menjadi tertarik pada perbedaan budaya dan memperoleh akses ke data kaya untuk belajar mereka. Pejantan ini "menghasilkan publikasi pada tahun 1980 sebuah buku tentang Konsekuensi Budaya subjek. Itu [yang] muncul pada saat kepentingan dalam perbedaan budaya, baik antara negara dan antara organisasi, dengan cepat naik, dan ada kelangkaan secara empiris didukung informasi pada subjek.

(Hofstede, 1991/1994, p.ix)

Kerja Hofstede adalah tepat waktu, bertepatan dengan ekspansi yang cepat dalam kegiatan bisnis global dan tumbuh kesadaran tentang pentingnya keragaman budaya dan kebutuhan bagi para manajer untuk mengembangkan kepekaan budaya.

Dalam 'Kepemimpinan Motivasi dan Organisasi?: Apakah Teori Amerika Terapkan Abroad' artikelnya, yang muncul dalam jurnal Dinamika Organisasi pada tahun 1980, Hofstede memberikan definisi berguna budaya sebagai:

... pemrograman mental yang kolektif dari orang-orang di lingkungan. Kebudayaan bukanlah karakteristik individu, itu meliputi sejumlah orang yang dikondisikan oleh pendidikan yang sama dan pengalaman hidup. Ketika kita berbicara tentang budaya kelompok, suku, wilayah geografis, suatu minoritas nasional, atau bangsa, budaya mengacu pada pemrograman mental kolektif bahwa orang-orang memiliki kesamaan;

penrograman yang berbeda dari;.. At of kelompok-kelompok, suku, daerah, kelompok minoritas atau mayoritas, atau negara.

(Hofstede dalam Pugh, 1997, hal. 224)

Hofstede benar berpendapat bahwa sebagian besar teori-teori manajemen telah diproduksi di Amerika Serikat di bawah pengaruh keadaan tertentu budaya Amerika dan kemudian diekspor ke seluruh dunia. Dia mempertanyakan sejauh mana berbagai teori, meliputi bidang-bidang kunci seperti motivasi, kepemimpinan dan organisasi, bisa keluar berguna dari konteks. Seperti yang ia katakan, "apa sejauh mana teori-teori yang dikembangkan di satu negara dan mencerminkan batas-batas budaya negara yang berlaku untuk negara-negara lain? ... Tidak ada teori manajemen, untuk pengetahuan saya, pernah secara eksplisit ditujukan dirinya untuk masalah ini. Sebagian besar mungkin menganggap bahwa mereka busur teori berlaku universal '(Hofstede dalam Pugh, 1997, pp232-234). Hofstede kemudian mulai menunjukkan 'tivism budaya nyata teori manajemen dengan mengeralikan apa yang disebut' linah empat dimensi budaya nasional 'dan ini diperiksa di bagian berikutnya.

Dimensi budaya nasional

Pekerjaan utama Hofstede dimulai dengan survei sikap dilakukan di sebuah perusahaan multinasional berbasis di AS - IBM - antara 1967 dan 1973. Secara keseluruhan survei kuesioner yang dihasilkan lebih dari 116.000 karyawan di 50 dari pekerjaan yang berbeda dan dari 66 negara, berdasarkan apa yang disebut Hofstede Modul Survei Nilai-nilai. Kuesioner masing-masing berisi 150 pertanyaan yang mencakup persepsi, nilai dan kepuasan dan 20 versi bahasa yang berbeda dipekerjakan. Hofstede baik ditempatkan untuk mengelola kuesioner yang pada paruh waktu dari tim IBM di-rumah bertanggung jawab untuk melakukan survei staf, dan penelitian menjadi penelitian berbasis organisatoris terbesar yang pernah dilakukan. Saat ia kemudian berkomentar, membenarkan metodologi yang digunakan:

Aku diberi kesempatan untuk mempelajari tubuh besar data survei tentang nilai-nilai orang di lebih dari 50 negara di seluruh dunia. Orang-orang ini bekerja pada anak perusahaan lokal dari salah satu perusahaan multinasional besar - IBM. Pada pandangan pertama itu mungkin lampak mengejutkan bahwa karyawan perusahaan multinasional - jenis yang sangat khusus dari orang - bisa berfungsi untuk mengidentifikasi perbedaan dalam sistem nilai nasional. Namun, dari satu negara ke negara lain mereka mewakili sampel hampir sempurna cocok: mereka

adalah sama dalam segala hal kecuali kewarganegaraan, yang membuat efek perbedaan dalam jawaban mereka yang luar biasa menonjol jelas. Sebuah analisis statistik dari jawaban pada pertanyaan tentang nilai-nilai karyawan IBM serupa di berbagai negara mengungkapkan masalah-masalah umum, tapi dengan solusi yang berbeda dari satu negara ke negara, dalam bidang berikut;

- 1 Sosial ketidaksetaraan, termasuk hubungan dengan otoritas.
- 2 Hubungan antara individu dan kelompok.
- 3 Konsep maskulinitas dan femininitas: implikasi sosial telah lahir sebagai anak laki-laki atau perempuan.
- 4 Cara berurusan dengan ketidakpastian, yang berkaitan dengan kontrol agresi dan ekspresi emosi.

(Hofstede, 1991/1994, p.14)

Hofstede digunakan data ini untuk mengembangkan tipologi dimana sekitar 40 budaya nasional diposisikan dari tinggi ke rendah pada setiap dari empat skala atau dimensi, sehingga menghasilkan profil khas. Empat dimensi adalah sebagai berikut:

- Power-jarak. Hal ini terkait dengan bagaimana suatu budaya ditangani ketidaksetaraan dan menunjukkan sejauh mana suatu masyarakat tertentu yang diterima bahwa kekuasaan dalam lembaga-lembaga dan organisasi yang tidak merata.
- Ketidakpastian penghindaran. Hal ini terkait dengan kemudahan yang dialasi dengan budaya baru.
- Individualisme / kolektivisme. Hal ini terkait dengan sejauh mana budaya mendorong individu sebagai lawan kolektif, kelompok-berpusat masalah.
- Maskulinitas / feminitas. Hal ini terkait dengan apa Hofstede ditandai sebagai 'maskulin' sebagai lawan dari 'feminin' budaya.

Dengan mengerahkan tipologi nya Hofstede mampu mengembangkan peta budaya yang dapat digunakan sebagai panduan untuk menilai kesesuaian berbagai teori manajemen atau teknik dalam konteks nasional tertentu. Hofstede telah menguji pendekatan (dalam kasus teori motivasi, kepemimpinan dan organisasi) pada tahun 1980 artikelnya dalam *Dinamika Organisasi* di mana ia menyimpulkan dengan memperingatkan multinasional, khususnya Amerika dan multinasional, perusahaan terhadap penerapan 'satu ukuran cocok semua' pendekatan untuk personel kebijakan. Seperti yang ia katakan, 'identik personel kebijakan mungkin memiliki efek yang sangat berbeda di negara yang berbeda, dan dalam negara-negara yang berbeda sub-kelompok karyawan ... Dilema untuk operasi organisasi luar negeri adalah apakah untuk beradaptasi

dengan budaya lokal atau mencoba untuk berubah jika (Hofstede dalam Pugh, 1997, hal.248).

Konghucu dinamisme sebagai dimensi kelima?

Pada awal 1980-an Hofstede melakukan kolaborasi berbuah dengan Michael Bond, seorang psikolog sosial Kanada berbasis di Universitas Cina di Hong Kong, yang memiliki pengalaman besar bekerja di Timur Jauh. Hofstede telah menjadi prihatin pada sejauh mana kuesioner terdiri eksklusif oleh Barat mempertahankan validitas bila diterapkan untuk non-Barat responden - sebuah fenomena yang digambarkan sebagai 'masalah bias Barat'. Obligasi, bekerja dengan para ilmuwan sosial Cina dari Hong Kong dan Taiwan, menghasilkan kuesioner dengan bias budaya yang disengaja Cina, awalnya ditulis dalam bahasa Cina dan kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dan bahasa lainnya. Survei Nilai Cina (CVS), sebagai kuesioner dipanggil, kemudian diberikan kepada kelompok-kelompok dicocokkan siswa di 23 negara, baik di Timur dan Barat. Sebagai Pugh dan Hickson diamati dari survei:...

... temuan paling menarik adalah bahwa tiga dimensi diperoleh kompatibel dengan yang ditemukan sebelumnya. Power-jarak, individualisme dan maskulinitas lagi dibedakan antara kelompok-kelompok nasional. Temuan yang paling khas adalah bahwa dimensi baru diganti yang Hofstede, mungkin bias Barat, menghindari ketidakpastian. Ini membedakan budaya di mana ketekunan, hemat dan status pesanan perusahaan dalam masyarakat, ditambah rasa ingin malu, jauh lebih penting daripada yang menghormati tradisi, menyelamatkan muka sosial, keamanan pribadi dan saling menghormati nikmat dan hadiah. Sejauh apa yang paling penting adalah lebih memandang ke depan, Obligasi yang disebut 'dinamika Khonghucu' ini karakteristik berorientasi Timur. Hofstede kemudian lebih suka menyebutnya jangka panjang dibandingkan jangka pendek orientasi. Hebatnya, semua negara Asia yang paling kuat - Jepang, Taiwan, Korea Selatan, Hong Kong, Singapura dan Cina itu sendiri - yang tinggi dalam dinamisme Konghucu, yaitu memiliki orientasi jangka panjang.

(Pugh & Hickson, 1996, hal.92)

Hofstede dan Bond (1984) mempublikasikan hasil mereka pada saat yang disebut 'Lima Naga Asia Timur' sedang menikmati pertumbuhan ekonomi yang cepat, tetapi sebelum Cina telah sepenuhnya memeluk proses modernisasi ekonomi. Hofstede mengambil pandangan bahwa Lima Dragons telah mendapatkan keunggulan kompetitif atas Barat sebagai akibat dari pengaruh sistem

etika Konfusian, yang, seperti yang ia lihat, yang terpusat prihatin dengan menghormati tuntutan 'Kebajikan' daripada memiliki 'Kebenaran'. Seperti yang ia katakan, 'perhatian Barat Kebenaran [telah] secara bertahap berhenti menjadi aset dan berubah bukan menjadi kewajiban ... Dengan menunjukkan hubungan antara dinamisme Konghucu dan pertumbuhan ekonomi baru-baru ini, proyek penelitian CVS telah menunjukkan strategis keuntungan dari budaya yang dapat mempraktekkan kebajikan tanpa perhatian bagi kebenaran' (Hofstede, 1991 / 1994, p.172).

Tinjauan kritis

Generalisasi yang agak menyapu terkandung dalam penafsiran Hofstede Survei Nilai Cina ditandai pendekatan kepada bukti-bukti yang dikumpulkan dari kuesioner survei sikapnya - suatu pendekatan yang Tayeb ditandai sebagai 'tentu cara yang paling tepat, paling tidak diinginkan mempelajari budaya' (Tayeb di Warner, 2001, p.304). Tidak sedikit, kerja Hofstede terbuka untuk kritik yang berisiko mengabadikan stereotip nasional. Sebagai Gelatik berkomentar:

Hofstede yang disajikan Amerika Serikat sebagai bawah rata-rata pada penghindaran ketidakpastian (yaitu lebih bersedia mengambil risiko), sementara Jepang adalah tinggi pada dimensi ini; Jepang tinggi pada maskulinitas, Belanda, rendah; Perancis menunjukkan besar daya jarak jauh (kesetaraan kurang) dan agak lebih feminitas ... dalam menggambarkan perbandingan menyapu seperti ini, sangat hati-hati harus digunakan untuk menghindari bahaya stereotip nasional dan dengan demikian memperkuat keyakinan sebelumnya dipegang.

(Gelatik, 1994, p.418)

Terlepas dari kritik-kritik ini, bagaimanapun, bekerja Hofstede tidak berfungsi untuk menyoroti fakta bahwa perbedaan budaya yang signifikan masih ada di dunia sering ditandai semata-mata sebagai 'desa global'.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa yang empat dimensi Hofstede budaya?
2. Apa dimensi kelima?
3. Bagaimana dimensi ini digunakan untuk peta budaya tertentu?

Background reading

- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverley Hills.
- Hofstede, G. and Bond, M. (1984) The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, G. (1991/1994) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Harper Collins Business, London.
- Hofstede, G. (1994) *Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies and Field Observations*, Sage Publications, London.
- Hofstede, G. (1997) Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories of Organization Apply Abroad?, in Pugh, D. (Ed.) *Organization Theory: Selected Readings* (Fourth Edition), Penguin Books, Harmondsworth.
- Pugh, D. and Hickson, D. (1996) *Writers on Organizations* (Fifth Edition), Penguin Books, Harmondsworth, Chapter 2.
- Tayeb, M. (2001) Geert Hofstede in Warner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.

Kenichi Ohmae dan pikiran ahli strategi

Kenichi Ohmae lahir di pulau Kyushu, Jepang pada tahun 1943. Dia dilatih sebagai seorang fisikawan nuklir di Waseda University dan Tokyo Institute of Technology dan kemudian mendapat gelar PhD dalam fisika nuklir dari Massachusetts Institute of Technology. Pada tahun 1972 ia bergabung konsultan McKinsey perusahaan, meningkat dengan cepat melalui jajaran organisasi untuk menjadi managing director dari kantor Tokyo perusahaan.

Ohmae telah menerbitkan subur di kedua Jepang dan Inggris dan menjadi konsultan banyak perusahaan besar. Pada pertengahan 1990-an ia pensiun dari McKinsey untuk mengejar kepentingan politiknya, bertindak sebagai penasihat Perdana Menteri Jepang Nakasone dan berdiri untuk pemilihan sebagai gubernur Tokyo. Kenichi Ohmae membuat besar, jika kontroversial, kontribusi terhadap perdebatan kontemporer tentang globalisasi dalam bukunya *Daya Triad* buku: *Bentuk Kedatangan Persaingan Global* (1985), *Dunia Tanpa Batas*:

Power dan Strategi Ekonomi saling berkaitan (1990) dan *Akhir dari Negara Bangsa: Bangkitnya Perekonomian Dacrah* (1995). Namun, menarik dan tepat waktu sebagai buku-buku ini, itu adalah teks sebelumnya. *Pikiran dari Strategist*, diterbitkan awalnya di Jepang pada tahun 1975 dan di Amerika Serikat pada tahun 1982, yang tetap mempertahankan pengaruhnya. Sebagai Gupta berkomentar, "dalam jangka panjang, *Pikiran dari Strategist* adalah buku hanya untuk tanggal yang akan terus dibaca, karena sebagian besar argumen dari buku-buku lain adalah waktu yang terikat dan baik akan terjadi atau terlihat tidak realistis" (Gupta di Warner, 2001, p 0,490).

Dari kebijakan bisnis untuk manajemen strategis

Kerangka konseptual dasar untuk lingkup kebijakan bisnis dan manajemen strategis dikembangkan oleh Peter Drucker (lihat Bab 15) dalam bukunya *The Practice of Management* mana ia mengklaim bahwa, 'yang keputusan yang benar-benar penting yang strategis. Mereka melibatkan mencari tahu apa situasi, atau mengubah, baik mencari tahu apa sumber daya atau apa yang mereka harus ... Siapapun yang seorang manajer untuk membuat keputusan strategis seperti ... Di antaranya adalah semua keputusan pada tujuan bisnis dan sarana untuk mencapai mereka "(Drucker, 1954/1979, pp352-353). Setelah bekerja Drucker, dan mencerminkan pengaruh militer

dan kekhawatiran dari waktu, penulis manajemen mulai menerapkan strategi kata untuk apa yang sebelumnya disebut kebijakan bisnis. Alfred Chandler, dalam teks klasik pada pengembangan Strategi struktur organisasi perusahaan dan Struktur: Bab dalam Sejarah Amerika Industri Perusahaan (1962/1995), berguna didefinisikan strategi bisnis sebagai berikut:

Strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan tujuan jangka panjang dasar dan tujuan perusahaan, dan adopsi kursus tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan ini. Keputusan untuk memperluas volume kegiatan, untuk mendirikan pabrik jauh dan kantor, untuk pindah ke fungsi ekonomi baru, atau menjadi beragam sepanjang garis banyak usaha melibatkan menentukan tujuan dasar baru. Program baru tindakan harus direncanakan dan sumber daya yang dialokasikan dan dialokasikan dalam rangka mencapai tujuan tersebut dan untuk mempertahankan dan memperluas kegiatan perusahaan di daerah baru dalam menanggapi tuntutan pergeseran, sumber perubahan pasokan, kondisi ekonomi yang berfluktuasi, perkembangan teknologi baru dan tindakan pesaing.

(Chandler, 1962/1995, p.13)

Diperdebatkan pelopor teori perencanaan strategis adalah H. Igor Ansoff yang menetapkan dasar-dasar subjek dalam Strategi Perusahaan buku yang diterbitkan pada 1965. Ansoff dipkerjakan oleh Rand Corporation, dan salah satu proyek yang terlibat menilai kerentanan Komando Udara Strategis Angkatan Udara AS untuk menyerang oleh Uni Soviet. Setelah membantu dalam mengembangkan strategi untuk mengatasi dengan kontingensi ia bergabung dengan departemen perencanaan korporat Pesawat Lockheed mana dia bekerja pada kebijakan diversifikasi. Ansoff kemudian menemukan tulisan-tulisan Drucker dan Chandler dan mengembangkan gagasan tentang strategi perusahaan, yang melibatkan merumuskan tujuan dan strategi yang didasarkan pada peluang di lingkungan. Ansoff mengembangkan analisis gap (yaitu kesenjangan antara mana organisasi sekarang dan di mana ia ingin menjadi) dan mempopulerkan konsep sinergi, yang digambarkan sebagai efek $2 + 2 = 5$. Dia juga bekerja pada gagasan stakeholding yang menjadi mode di bidang etika bisnis selama tahun 1990-an. Dalam bangun dari pekerjaan Ansoff merupakan mode untuk analisis organisasi muncul di kedua sisi Atlantik, sebuah contoh menjadi pengembangan analisis SWOT oleh Harvard Kenneth Andrews. Sebagai Gelatik berkomentar, 'SWOT ... menjadi skema mnemonic untuk memeriksa kekuatan suatu perusahaan (atau kompetensi inti), kelemahan, peluang dan ancaman,

yang memberikan kerangka kerja analitis untuk pembuatan keputusan strategis '(Wren, 1994, p.423).

Penyuntikan dinamisme: Pikiran ahli strategi

Kritik utama dari analisis SWOT, dan teknik sekutu rasional seperti manajemen dengan tujuan, terkait dengan pembagian buatan mereka ciptakan antara analisis dan praktek dan 'kelumpuhan dengan analisis' mungkin - membuat rencana strategis yang tidak pernah dilaksanakan. Mintzberg ditempatkan analisis SWOT di jantung apa yang dia agak acuh disebut 'model sekolah desain ... dibangun pada keyakinan bahwa formulasi strategi adalah proses konsepsi - penggunaan ide-ide dasar untuk strategi desain '(Mintzberg, 1994, hal.36). Hasil dari pendekatan semacam mungkin memberikan perkiraan yang berguna dari situasi yang sebenarnya, tetapi pasti akan menjadi abstrak dan statis. Dalam / Mini Strategist Ilic Ohmae diperpanjang beberapa dukungan untuk "model sekolah desain 'tetapi berpendapat bahwa itu harus dilihat sebagai alat dan bukan tujuan itu sendiri. Sama, Namun, dia tidak mendukung 'kursi celana' pendekatan didasarkan sepenuhnya pada intuisi. Sebaliknya, ia menganjurkan kombinasi yang konstruktif dari dua, menyebarkan 'yang utama non-linear alat berpikir, otak manusia'. Seperti yang ia katakan, 'tidak peduli betapa sulitnya masalah, terobosan untuk solusi terbaik yang mungkin hanya bisa datang dari kombinasi analisis rasional ... dan imajinatif reintegration dari semua item yang berbeda Ilic menjadi pola baru, menggunakan non-linier kemampuan otak. Ini selalu pendekatan yang paling efektif untuk merancang strategi '(Ohmae, 1982/1988, pp13-15). Itu metode ini, berpendapat Ohmae, bahwa ciri pendekatan Jepang untuk strategi - suatu pendekatan di mana seorang pemimpin visioner tunggal yang paling sering menjadi sumber utama dari strategi daripada birokrasi perencanaan strategis yang ada dalam organisasi Barat kontemporer.

Menurut Ohmae, keunggulan kompetitif selalu isu kunci dalam strategi. Fungsi perencanaan strategis karena itu untuk memungkinkan organisasi untuk memperoleh, seefisien mungkin, tepi berkelanjutan atas pesaingnya '(Ohmae, 1982/1988, p.36). Persaingan membentuk satu elemen, bersama-sama dengan perusahaan itu sendiri dan pelanggan, dari apa Ohmae disebut 'strategis tiga Cs' dan 'segitiga strategis'. Seperti yang ia katakan, 'dalam pembangunan dari setiap strategi bisnis, tiga pemain utama harus diperhitungkan: perusahaan itu sendiri, pelanggan dan persaingan. Masing-masing dari ketiga strategis Cs adalah entitas yang hidup dengan kepentingan dan

tujuan ... kolektif, yang strategis segitiga '(Ohmae, 1982/1988, p.91). Dilihat dalam konteks segitiga strategis, tugas strategi itu untuk mencapai kinerja yang unggul relatif terhadap persaingan. Pada saat yang sama, strategi harus memastikan bahwa strategi dengan benar cocok dengan kekuatan korporasi dengan persyaratan pasar yang jelas. Pencocokan positif dari kebutuhan dan tujuan perusahaan dan pelanggan sangat penting untuk memelihara hubungan yang baik berlangsung di mana masa depan perusahaan tergantung. Semua ini, tentu saja, benar-benar konsisten dengan preferensi Jepang untuk pendekatan jangka panjang untuk bisnis yang sering dibandingkan baik oleh komentator kontemporer dengan pendekatan jangka pendek seharusnya perusahaan Barat.

Tinjauan kritis

Kenichi Ohmae telah digambarkan sebagai 'hanya Jepang kelas dunia pakar manajemen' (Kennedy, 1998, p.156). Keberhasilan besar Pikiran Tin 'dari Strategist diturunkan setidaknya sebagian dari pertumbuhan ekonomi yang fenomenal dari Jepang selama tahun 1970-an dan 1980-an (lihat Bab 20). Ohmae, seperti Ouchi, menjadi penerjemah terkemuka dan penganjur 'cara Jepang' pada saat para manajer Barat bersemangat untuk belajar dari rekan-rekan Timur mereka. Setelah mengatakan ini, bagaimanapun, buku ini telah mempertahankan pengaruhnya meskipun ekonomi Jepang mulai kiosk selama tahun 1990 dan perusahaan-perusahaan Jepang banyak yang gagal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka sebelumnya dinikmati. Kenyataan bahwa buku Ouchi itu telah melampaui konteks langsung dari komposisi adalah karena fakta bahwa ia menawarkan wawasan yang jelas, ringkas dan langgeng menjadi subjek dari strategi. Seperti Gupta mengatakan, "pada dasarnya pemeriksaan ulang dasar-dasar logika dan intuisi dari perspektif Jepang, buku ini masih salah satu karya yang paling mudah, mudah untuk membaca dan memberi inspirasi pada subjek '(Gupta di Warner, 2001, p-488).

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa yang strategis Ohmae tiga Cs dan segitiga strategis?
2. Apa keuntungan dan kerugian dari analisis SWOT?
3. Apakah isu kunci Ohmae dalam strategi?

Daftar Pustaka

- Guptara, P. (2001) Kenichi Ohmae in Warner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.
- Kennedy, C. (1998) *Guide to the Management Gurus*, Century Business, London, Chapter 29.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
- Moore, J. (1992) *Writers on Strategy and Strategic Management*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Morita, A. (1987) *Made in Japan: Akio Morita and Sony*, Collins, London.
- Ohmae, K. (1982/1988) *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Management*, Penguin Books, Harmondsworth.

Rosabeth Moss Kanter dan perubahan master

Rosabeth Moss Kanter adalah Class of 1960 Profesor Administrasi Bisnis di Sekolah Bisnis Harvard, seorang konsultan bisnis terkemuka dan mantan editor Harvard Business Review. Dia lahir di Cleveland, Ohio pada tahun 1943 dan memperoleh gelar BA dalam Sosiologi dari perguruan tinggi terkemuka perempuan, Bryn Mawr, dan PhD dari University of Michigan. Antara 1967 dan 1973 ia menjadi asisten profesor sosiologi di Brandeis University. Pada tahun 1973 ia mengambil istirahat dari Brandeis menjadi profesor mengunjungi administrasi di Harvard University, kembali ke Brandeis di 1974 sebelum akhirnya meninggalkan pada tahun 1977. Dari 1977-1986 Kanter adalah profesor sosiologi di Universitas Yale. Pada tahun 1988 ia berkolaborasi dengan Gubernur Massachusetts, Michael Dukakis, untuk menulis Menciptakan Masa Depan, account dari kemitraan publik / swasta di negara yang lelah mendorong regenerasi ekonomi lokal. Kanter adalah seorang penasihat ekonomi untuk Dukakis dalam kampanyenya pada akhirnya gagal untuk presiden AS terhadap George Bush.

Pada tahun 1977 diterbitkan Kanter Pria dan Wanita Corporation, menyebarkan perspektif feminis untuk menganalisis distribusi kekuasaan dan ketidakberdayaan di kantor pusat sebuah perusahaan, besar multinasional. Buku ini memenangkan C. Wright Mills Penghargaan untuk tahun 1977 sebagai tahun buku terbaik tentang isu-isu sosial dan mendirikan reputasi Kanter sebagai advokat terkemuka dari kebutuhan untuk perubahan organisasi sebagai sarana untuk mempromosikan pemberdayaan. Hal ini juga menandai awal keterlibatan intelektual diperpanjang Kanter dengan apa yang dilihatnya, berikut Drucker, sebagai struktur organisasi dominan dunia modern, yaitu bisnis korporasi. Pada tahun 1979 dia menerbitkan sebuah artikel yang berpengaruh, 'Power Kegagalan di Sirkuit Manajemen ', dalam Harvard Business Review, yang lagi-lagi dianggap kesenjangan kekuasaan dalam organisasi dan menyatakan bahwa ' daya organisasi dapat tumbuh, sebagian, dengan menjadi berbagi '. Kanter Secara umum berpandangan bahwa ada struktur organisasi birokrasi yang diberikan sebagian besar tenaga kerja yang tak berdaya dengan konsekuensi yang merugikan baik untuk individu dan perusahaan yang terlibat. Meskipun fokus utama nya adalah cara di mana struktur yang ada wanita yang kurang beruntung dia juga prihatin dengan menciptakan peluang bagi kaum minoritas dan pekerja lain yang saat ini terpinggirkan oleh sistem yang berlaku. Kanter, dalam kata-kata Kennedy, menyimpulkan:

... bahwa ada kebutuhan penting bagi perubahan dalam perusahaan industri rata-rata dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan kerja, untuk menciptakan kesempatan yang sama bagi laki-laki, perempuan dan kelompok minoritas, dan untuk membuat lebih baik menggunakan bakat mereka untuk kepentingan korporasi. .. Strategi pemberdayaan akan diperlukan, mengarah ke dalam hirarki, desentralisasi otoritas dan kelompok kerja otonom.

(Kennedy, 1998, p.98)

Perubahan master

Kanter diterbitkan Master Perubahan pada tahun 1983 sebagai respon terhadap apa yang dianggap kelulungan mengkhawatirkan perusahaan Amerika tentang keunggulan kompetitif. Ketika dia melihatnya, keberhasilan pasca-perang tahun telah melahirkan rasa puas yang besar dan penurunan semangat kewirausahaan yang pernah dihasilkan perusahaan pemenang dan produk di berbagai industri. Menurut Kanter dunia nyaman dari tahun 1960-an dan 1970-an telah tegas berlalu dan perusahaan karenanya harus berinovasi atau mati. Saat ia mengatakan:

Sebagai ekonomi Amerika tergelincir lebih lanjut ke lesu, inovasi mulai diakui sebagai prioritas nasional. Tapi ada kebutuhan yang jelas dan mendesak untuk inovasi lebih, karena kita menghadapi perubahan sosial dan ekonomi dari besarnya belum pernah terjadi sebelumnya dan beragam, yang praktek-praktek masa lalu tidak dapat menampung dan yang bukan memerlukan tanggapan yang inovatif ... Inovasi mengacu pada proses membawa apapun, baru pemecahan masalah ide yang mulai digunakan. Gagasan untuk reorganisasi, memotong biaya, menempatkan dalam sistem penganggaran baru, meningkatkan komunikasi, atau merakit produk dalam tim juga inovasi. Inovasi adalah generasi, penerimaan dan pelaksanaan ide-ide baru, proses, produk atau jasa.

(Kanter, 1983/1997, p.20)

Konsisten dengan gagasan tentang kekuatan yang terkandung dalam karya-karya sebelumnya dia, Kanter berpendapat bahwa pemberdayaan adalah kunci untuk sukses inovatif. Dalam rangka untuk berinovasi / Namun, sebuah organisasi harus percaya pekerjanya, memelihara ide-ide mereka dan menciptakan budaya dan iklim yang mendorong, bukan menghambat, berpikir kreatif. Kanter diciptakan 'kekuatan ide' istilah untuk menggambarkan proses dimana tradisional, melemahkan, rendah kepercayaan organisasi akan memberikan jalan ke modern, tingkat kepercayaan yang tinggi organisasi berkomitmen penuh untuk inovasi. Tidak akan,

bagaimanapun, perlu kemauan untuk berinvestasi dalam orang dan berbagi kekuasaan korporasi lebih merata. Seperti Kanter mengatakan, 'adalah sejauh mana kesempatan untuk menggunakan kekuasaan secara efektif diberikan atau dipotong dari individu satu perbedaan antara perusahaan-perusahaan operasi yang stagnan dan mereka yang berinovasi' (Kanter, 1983/1997, p.18) Menurut Kanter, komunikasi pusat untuk inovasi yang berkelanjutan, dan perubahan yang tak terelakkan bahwa ini tersirat. Dalam rangka untuk merangsang komunikasi yang lebih besar dalam organisasi ada kebutuhan untuk keluar dari yang lama, birokrasi, struktur komando yang telah berevolusi sebagai bagian dari proses pertumbuhan dalam skala. Sebagai Witzel berkomentar, Kanter:

... percaya bahwa iklim dan komunikasi dalam organisasi adalah kunci untuk menciptakan situasi di mana inovasi dapat berkembang. Kurangnya komunikasi adalah masalah kritis. Pekerja merasa terputus dari para pengambil kebijakan utama di tingkat eksekutif, dan kurangnya kekuasaan; tanggapan mereka either untuk mencoba untuk mencapai promosi dan karena itu kekuasaan, atau tergelincir ke dalam keadaan statis di mana mereka melakukan kurang dan kurang produktif. Manajer busur terjebak di tengah; di mata para pekerja mereka memiliki kekuasaan, tetapi dalam kenyataannya nihil mereka harus lakukan adalah menegakkan keputusan yang dibuat pada tingkat yang lebih tinggi. Hasilnya adalah birokrasi dan demotivating.

(Witzel di Warner, 2001, p.342)

Integratif tindakan dibandingkan segmentalism?

Menurut Kanter semangat kewirausahaan dalam organisasi didorong oleh apa yang disebut 'berpikir integratif'. Berpikir Integratif ditampilkan 'kemauan untuk bergerak melampaui kebijaksanaan diterima, untuk menggabungkan ide-ide dari sumber tidak berhubungan, untuk merangkul perubahan sebagai kesempatan untuk menguji batas-batas' (Kanter, 1983/1997, hal.27). Pendekatan integratif adalah holistik dan terbuka, mencari wawasan segar dan pengalaman, dan inheren inovatif. Berbeda dengan ini, 'segmentalism' pada dasarnya menentang perubahan dan berkomitmen untuk membela status quo. Segmentalism cenderung kotakkan tindakan dan peristiwa, membagi daripada mengintegrasikan dan mencekik inovasi daripada mempromosikan itu. Dalam kata-katanya sendiri:

Perusahaan mana segmentalist approach mendominasi sulit innovate atau untuk menangani perubahan. Ubah mengancam untuk mengganggu segmen tirnyof iwnt, dan sehingga perubahan terisolasi dalam satu segmen dan tidak diizinkan untuk menyentuh orang lain mv. . Dalam

mencari (berbohong kompartemen hak untuk mengisolasi masalah mereka segmentalism operasi membiarkan masa lalu - struktur yang ada - mendominasi masa depan Sistem ini dirancang untuk melindungi, berubah, melindungi terhadap penyimpangan ... dan untuk memastikan bahwa individu memiliki cukup kagum dan hormat untuk kursus ini untuk mempertahankan peran mereka tanpa pertanyaan - meskipun mereka mungkin berebut bagian mereka dari hasil.

(Kanter, 1983/1997. P.p.28-29)

Segmentalism didukung oleh struktur birokrasi dan 'jika tidak rusak maka kita tidak perlu untuk memperbaikinya' mentalitas dan dengan demikian bertentangan dengan jenis perubahan dinamis Kanter melihat sebagai penting untuk kelangsungan hidup dalam keadaan ekonomi tahun 1980-an. Dalam rangka untuk mengatasi kerusakan yang ditimbulkan oleh segmentalism, manajemen perlu mengambil pendekatan yang sepenuhnya segar. Sebagai Kanter melihatnya, penguasaan tiga set baru keterampilan sangat penting dalam rangka untuk, 'mengelola secara efektif di ... integratif, inovasi-merangsang lingkungan, di mana pengusaha perusahaan individu bekerja melalui tim partisipatif untuk menghasilkan perubahan kecil yang nantinya dapat menambahkan hingga yang besar '(Kanter, 1983/1997, hal.35). Tiga keterampilan terdiri kemampuan untuk membujuk orang lain untuk berinvestasi informasi, dukungan, dan sumber daya dalam inisiatif baru (apa yang disebut Kanter 'keterampilan kekuasaan'); kemampuan untuk mengelola masalah-masalah yang dihasilkan oleh penggunaan lebih besar dan partisipasi tim pekerja; dan, akhirnya, pemahaman tentang cara-cara di mana perubahan mikro diperkenalkan oleh individu terkait dengan perubahan makro atau reorientasi strategis. Yang terakhir ini membutuhkan keterampilan lebih lanjut - yaitu kepemimpinan.

Charles Handy berguna didefinisikan seorang pemimpin sebagai "seseorang yang mampu mengembangkan dan mengkomunikasikan visi yang memberikan makna pada pekerjaan orang lain" (Handy, 1976/1999, p.117). Definisi ini sepenuhnya konsisten dengan pandangan Kanter pada kepemimpinan dan perubahan yang terkandung dalam *The Masters Perubahan*. Saat ia mengatakan:

Keterampilan pemimpin perusahaan, master perubahan utama, terletak pada kemampuan mereka untuk membayangkan suatu realitas baru dan bantuan penerjemahan ke dalam istilah yang konkret ... Semua potongan dapat benar - prototipe produk baru yang sudah mencoba memasarkan, metode kerja baru diukur dan ditemukan efektif, sistem baru dan struktur diujicobakan di daerah - dan masih organisasi dapat gagal untuk memasukkan mereka ke tanggapan baru untuk tuntutan perubahan ...

Keterampilan utama untuk penguasaan perubahan bekerja pada ... bahwa konteks yang lebih besar seputar proses inovasi. Ini terdiri dari kemampuan untuk hamil, membangun dan mengkonversi ke dalam perilaku pandangan baru realitas organisasi.

(Kanter, 1983/1997, p.p.27 & -279)

Klasik keterampilan inovasi dan perubahan

Dalam *Evolve: Berhasil dalam Budaya Digital Besok* (2001) Kanter ditinjau kembali tema inovasi dan perubahan yang telah membentuk utama keasyikan karyanya selama 20 tahun sebelumnya atau lebih. Bukunya *Ketika Giants Learn to Dance* (1989) telah menguraikan tantangan yang dihadapi organisasi pada tahun 1990 dan berpendapat bahwa mereka harus belajar bagaimana untuk mencapai lebih banyak dengan lebih sedikit sumber daya. Perusahaan-perusahaan masa depan akan jauh lebih monolitik, dan di atas semua, harus ditandai dengan fleksibilitas. Kanter berlabel 'pasca-kewirausahaan manajemen' pendekatan baru dan mengklaim bahwa itu didasarkan pada tiga prinsip utama sebagai berikut:

- 1 Minimalkan kewajiban dan memaksimalkan pilihan. Menjaga biaya tetap rendah dan menggunakan variabel berarti untuk mencapai tujuan.
- 2 Turunkan kekuasaan melalui pengaruh dan aliansi daripada melalui kontrol penuh atau total kepemilikan.
- 3 Menjaga hal-hal yang bergerak terus menerus dengan mendorong pengelompokan orang, fungsi dan produk untuk menghasilkan kombinasi inovatif.

(Pugh dan Hickson, 1996, p.123)

Evolve membahas tantangan yang ditimbulkan oleh internet, sebuah dunia di mana 'segera bisa ada hanya tiga jenis perusahaan ... dotcom, dotcom-enabler, dan wannadots' (Kanter, 2001, P.2). Dotcom adalah perusahaan internet murni, operasi bisnis online dan terutama yang ada di dunia maya: dotcom-enabler adalah penyedia teknologi yang terlibat dalam memfasilitasi dan melayani sistem; dan wannadots adalah sisa-organisasi yang ada atau baru memulai merenungkan pada petualangan web yang bagus. Meskipun dampak akhir dari Web adalah sebagai belum diketahui ada tidak meragukan efek mendalam itu mengalami pada bisnis dan organisasi pada umumnya. Kanter sepenuhnya yakin bahwa hidup dengan e-budaya, ia menyebutnya, adalah untuk hidup dengan perubahan:

Tidak hanya terisolasi, satu kali, perubahan sesekali, tapi berkelanjutan, terus menerus, di mana-mana, tidak pernah-selesai mengalami

perubahan. Perubahan sebagai kondisi keberadaan [yang] akan membutuhkan pemimpin terutama apt di melompati hambatan dan mengkonversi resistensi terhadap komitmen. Tantangan baru di era internet [akan] menambah kebutuhan bagi para pemimpin yang menguasai perubahan. Seperti webmaster yang memandu gambar yang muncul pada layar, mengubah master panduan aktivitas yang terjadi di belakang layar.

(Kanter, 2001, p.p.255-258)

Dalam 'keterampilan klasik' Kanter melihat tujuh yang diperlukan oleh operasi utama perubahan budaya e baru, yaitu: penyesuaian diri dengan lingkungan (yaitu mengantisipasi kebutuhan akan perubahan serta memimpin itu); berpikir kaleidoskopik (ide yaitu terobosan merangsang); mengkomunikasikan visi yang menginspirasi, membangun koalisi, memelihara tim kerja; ketekunan melalui kesulitan, dan penyebaran kredit dan pengakuan. Menurut Kanter ini adalah lebih dari 'keterampilan diskrit', mereka mencerminkan 'perspektif, gaya, yang merupakan dasar untuk e-budaya' (Kanter, 2001, p.258).

Tinjauan kritis

Witzel telah mencatat arti patriotisme yang kuat dalam karya Kanter. Meskipun ide-idenya telah berpengaruh luar Amerika Serikat itu tetap ke negara bahwa ide-idenya secara langsung ditangani. Seperti Witzel katakan, dia 'kerja khusus ditujukan pada perusahaan-perusahaan AS: balik semua tulisannya adalah pemahaman bahwa kecuali perusahaan-perusahaan AS dapat mempertahankan posisi kompetitif mereka, ekonomi dan dari situ masyarakat dari Amerika Serikat akan menderita' (Witzel di Warner, 2001, p.343). Pemeliharaan keunggulan kompetitif tergantung pada inovasi, yang akan, pada gilirannya, menghasilkan perubahan. Para segmentalism melekat dalam organisasi demokratis kuno, hirarkis, biro - menahan inovasi dan juga bertentangan dengan perubahan. Perusahaan inovatif harus integratif dan secara aktif mendorong partisipasi seluas mungkin dari staf melalui proses pemberdayaan dan de-layering, yang mengarah ke komunikasi ditingkatkan. Dalam rangka untuk mencapai hal ini, perubahan radikal dalam sikap antara para pemimpin perusahaan yang diperlukan. Master perubahan yang diperlukan kepercayaan diri dan kekuatan untuk mempercayai orang yang mereka dipimpin, baik inspirasi dan memfasilitasi pekerjaan mereka. Mereka juga harus membangun budaya organisasi dan struktur yang baik inovasi dirangsang dan perubahan inkremental

memeluk. Seperti Kanter mengatakan, dalam sebuah bagian pasti merangkul cita-cita demokrasi:

Mereka harus percaya bahwa busur waktu yang berbeda, memahami thdt sifat transformasi era kita memerlukan seperangkat o berbeda tanggapan. Mereka membutuhkan yense cukup kekuasaan dalam diri bahwa mereka bisa mahal tentang berbagi. Mereka membutuhkan komitmen untuk tujuan jangka panjang dan jangka panjang langkah. Dan mereka sebagai individu harus berpikir dalam integrilivc daripada cara scgmentalist, membuat hubungan antara problms, ide-ide menarik bersama-sama di seluruh disiplin ilmu, melihat isu dari berbagai perspektif ... Daripada terus berpikir bahwa mereka dapat terus menjalankan organisasi dari, pemimpin puncak yang efektif akan mereka yang tahu bagaimana mengambil keuntungan dari kapasitas di bawah mereka. Mereka akan menjadi orang yang menghargai transformasi fundamental dalam cara organisasi dan orang-orang di dalamnya harus bekerja agar sesuai dengan tantangan ekonomi dan sosial dari waktu kita. Dan dengan demikian, mereka dapat membantu berkontribusi pada kebangkitan semangat kewirausahaan bahkan di dalam organisasi besar, renaissance virtual untuk perusahaan Amerika.

(Kanter, 1983/1997, p.p.362-363)

Dalam 20 tahun atau lebih sejak kata-kata ini ditulis perusahaan Amerika memang menikmati kebangkitan, tidak sedikit mengalahkan tantangan Jepang. Apakah ini telah terjadi sebagai hasil dari penerapan ide-ide Kanter kurang tertentu. Namun demikian banyak 'ide-ide yang terkandung dalam Perubahan Master kini telah menjadi bagian integral dari kebijaksanaan manajemen yang diterima. Dalam buku terbaru nya Kanter telah berusaha untuk menyusun kembali tulisan-tulisan yang terkandung dalam wawasan sebelumnya dia untuk memperhitungkan peluang dan tantangan yang disajikan untuk organisasi bisnis dengan komunikasi teknologi baru.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa Kanter maksud dengan pemberdayaan dan mengapa itu penting?
2. Bandingkan dan kontras organisasi integratif dan segmentalist.
3. Apakah karakteristik utama dari master perubahan?
4. Apakah c-budaya?

Background reading

Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.

- Kanter, R.M. (1983/1997) *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, International Thomson Business Press, London.
- Kanter, R.M. (1989) *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management and Careers in the 1990s*, Simon & Schuster, New York.
- Kanter, R.M. (1997) Power Failure in Management Circuits in Pugh, D. (Ed.) *Organization Theory* (Fourth Edition), Penguin Books, Harmondsworth.
- Kanter, R.M. (2001) *Evolve: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kennedy, C. (1998) *Guide to the Management Gurus*, Century Business, London, Chapter 19.
- Witzel, M. (2001) Rosabeth Moss Kanter in Warner, M. (Ed.) *Management Thinking*, Thomson Learning, London.

Kesimpulan

Buku ini telah menelusuri evolusi teori manajemen dari asal-usulnya di akhir abad 18, melalui abad 19 dan 20 sampai hari ini - dari Taylorisme untuk Japanization dan seterusnya. Perkembangan teori manajemen menunjukkan pertambahan bertahap wawasan dan keahlian. Sebagai subyek yang dikembangkan itu dipengaruhi, dipelihara dan ditingkatkan oleh pengertian yang berasal dari ekonomi politik, antropologi, sosiologi dan psikologi, meskipun apa yang diperoleh dalam hal kecanggihan itu mungkin hilang dalam hal kepastian.

Para ahli teori awal, seperti Taylor, Gilbreth dan Gantt, sangat dipengaruhi oleh isu-isu teknis dan apa yang dapat berguna disebut sebagai 'paradigma rekayasa'. Keprihatinan manajemen ilmiah adalah mereka dari mekanik teknik - standarisasi, rasionalisasi, efisiensi akurasi, dan produktivitas. Sebagai keprihatinan ini menjadi diartikulasikan dalam bentuk teori manajemen mereka memberitahu kedua program dan praktek. Tentu saja, mereka bukan tanpa dasar ideologis, dengan asumsi kontemporer tentang manfaat dari perencanaan, bersama dengan pernyataan utilitarian bahwa efisiensi yang lebih besar adalah cara terbaik untuk memastikan kebaikan terbesar dari jumlah terbesar, memberikan mendukung diam-diam mereka. Menyisihkan orang-orang seperti Fayol dan Weber yang menulis di luar Amerika Serikat, manajemen ilmiah memberikan dasar yang sebagian besar teori manajemen selanjutnya dibangun - bahkan jika banyak teori yang datang dalam bentuk 'tulisan melawan'. Para manajer ilmiah memperoleh wawasan mereka - satu hampir bisa mengatakan prasangka - di rantai bengkel. Meskipun Taylor, Gilbreth dan Gantt yang tidak sederhana ataupun pria tak berpendidikan, mereka, bagaimanapun, 'praktis' laki-laki, terutama yang bersangkutan dengan produksi dan sarana untuk mencapai tingkat produksi yang tinggi di bawah kondisi industri. Seperti teori manajemen dikembangkan sehingga teori cenderung didasarkan lebih sering di dunia akademis daripada satu industri, dan dari teori manajemen tahun 1920-an mulai diperkaya oleh wawasan yang berasal dari Eropa sosial teori. Teoretisi seperti Mary Parker Follet, Mayo Eiton dan Abraham Maslow dikalahkan filsafat Idealisme Jerman, psikologi gestalt, eksistensialisme Perancis, dan ide-ide pemikir seperti Durkheim, Pareto, Freud dan Jung. Teori manajemen secara bertahap melebar dalam ruang lingkup, meliputi tidak hanya pertanyaan produktivitas tetapi isu-isu seperti kepuasan pribadi dan harmoni sosial.

Sampai tahun 1980-an itu masuk akal untuk berpendapat bahwa evolusi teori manajemen lebih atau kurang berbalasan dengan perkembangan satu bangsa, yaitu Amerika Serikat. Manajemen ilmiah yang dikembangkan dalam wadah industrialisasi Amerika dan kemudian menyebar di seluruh dunia industri dan industrialisasi. Sistem Amerika manufaktur dimungkinkan teknik produksi massal digunakan secara efektif oleh US produsen mobil, terutama Henry Ford. Bahkan locus dari tantangan dipublikasikan terbaik untuk Taylorisme, yaitu tanaman Hawthorne Barat Electric, dioperasikan atas dasar manajemen ilmiah, produksi massal dan kapitalisme Amerika kesejahteraan. Meskipun teknik produsen Amerika dispor, ditiru, halus dan dirumuskan, Amerika Serikat tetap unggulan sampai munculnya Jepang pada tahun 1970-an. Produsen Jepang berhasil menggabungkan teknik rekayasa canggih dan organisasi sosial untuk mencapai tingkat yang menakjubkan produktivitas dan kualitas. Untuk sementara lampaknya aksiomatik hegemoni industri Amerika ditantang. Salah satu hasil dari ini adalah berbunga segar teori manajemen sebagai pemikir berusaha untuk memahami situasi baru. Dalam acara tersebut, AS dan produsen Barat lainnya menyerap pelajaran dari tantangan Timur dan meresmikan sebuah era baru 'produksi ramping', gambar sintesis pada wawasan dari dua tradisi budaya yang berbeda. Sebuah badan kaya teori manajemen sekarang ada, yang, sambil tetap setuju untuk aplikasi langsung dalam situasi kerja, juga menyediakan sarana paling ampuh untuk memperoleh pemahaman tentang manajemen dan perilaku organisasi

Daftar Pustaka

- Aitken, H. (1900) *'Luytistrism at the Waterloron Arsenal: Scientific Management in Action 1908-1915*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Albrow, M. (1970) *Bureaucracy*, Pall Mall Press, London.
- Ansoff, I (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Argyris, C (1957) *Personallity and Organization*, Harper & Row, New York.
- Argyris, C (1964) *Individual and the Organization*, John Wiley, New York.
- Armutage, W (1976) *A Social History of Engineering*, Faber, London.
- Aron, R. (1967/1990) *Main Currents in Sociological Thought Volume 2*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Babbage, C. (1832/1971) *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Augustus M. Kelley, New York.
- Barnard, C. (1938/1968) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Barnard, C. (1948) *Organization and Management: Selected Papers*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Belchem, J. (1991) *Industrialization and the Working Class: The English Experience 1750-1900*, Scolar Press, Aldershot.
- Bendix, R. (1956/1974) *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, University of California Press, Berkeley.
- Biggs, L. (1996) *The Rational Factory: Architecture, Technology and Work in America's Age of Mass Production*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland.
- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, New York.
- Briggs, A. (1961) *Social Thought and Social Action: A Study of the Work of Seeborn Rowntree*, Longman, London.
- Burnham, J. (1941/1962) *The Managerial Revolution*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Chandler, A. (1962/1993) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chandler, A. (1980) *The United States: Seedbed of Managerial Capitalism in Chandler, A. and Daems, H. (Eds.), Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

- Child, J. (1969) *British Management Thought: A Critical Analysis*, Alien & Unwin, London.
- Clark, W. (1922) *The Gantt Chart: A Working Tool of Management*, Ronald Press, New York.
- Clutterbuck, D. and Crainer, S. (1990) *Makers of Management: Men and Women Who Changed the Business World*, Macmillan, London.
- Cole, G.D.H. (1917/1972) *Self-Government in Industry*, Hutchinson, London.
- Cole, G.D.H. (1923/1973) *Workshop Organization*, Hutchinson, London.
- Coleman, T. (1965) *The Railway Navvies: A History of the Men who Made the Railways*, Hutchinson, London.
- Daiute, R. (1964) *Scientific Management: Ideas, Topics, Readings*, Hot Rinehart & Winston, New York, 1964.
- Daunton, P. (1962) *Current Issues and Emerging Concepts in Management*, Houghton, Boston, Massachusetts.
- DeCarvalho, R. (1991) *The Growth Hypothesis in Psychology: The Humanistic Psychology of Abraham Maslow and Carl Rogers*, Edwin Mellen, New York.
- Drucker, P. (1942/1965) *The Future of Industrial Man*, New Executive Library, London.
- Drucker, P. (1946) *The Concept of the Corporation*, John Day, London.
- Drucker, P. (1954/1979) *The Practice of Management*, Pan Books, London.
- Drucker, P. (1979) *Adventures of a Bystander: Other Lives and My Times*, Heinemann, London.
- Drucker, P. (1993) *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, Transaction Publishers, New Brunswick.
- England, G. (1983) Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. *Journal of International Business Studies*, 14,131-142.
- Elsuo, A. and Fitzgerald, R. (1995) *The Origins of Japanese Industrial Power*, Frank Cass, London.
- Fayol, H. (1916/1949) *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- Follett, M.P. (1918) *The New State*, Longmans, Green, London.
- Follett, M.P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green, London.
- Ford, H. (1923) *My Life and Work*, Heinemann, London.
- Fox, A. (1985) *History and Heritage: The Social Origins of the British Industrial Relations System*, Alien & Unwin, London.
- Gantt, H. (1910) *Work, Wages and Profit*, Engineering Magazine Co., New York.
- Gantt, H. (1916) *Industrial Leadership*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.

- Gantt, H. (1919) *Organizing for Work*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- George, C. (1968) *The History of Management Thought*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Gibney, F. (1981) *Now It's Time To Imitate the Japanese*. *Pacific Basin Quarterly*, 6, 17-18.
- Gilbreth, P. (1908) *Field System*, Myron C. Clark Publishing, New York.
- Gilbreth, F. (1909) *Bricklaying System*, Myron C. Clark Publishing, New York.
- Gilbreth, F. (1911) *Motion Study*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Gilbreth, F. and L. (1912) *Primer of Scientific Management*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Gilbreth, F. and L. (1917) *Applied Motion Study*, Sturgis & Walton, New York.
- Gilbreth, L. (1914) *The Psychology of Management*, Sturgis & Walton, New York.
- Gilbreth, L. (1927) *The Home-Maker and Her Job*, Appleton, New York.
- Gilbreth, L. (1954) *Management in the Home: Happier Living through Saving Time and Energy*, Dodd, Mead, New York.
- Gilbreth, L. (1973) *The Quest for the One Best Way: A Sketch of the Life of Frank Bunker Gilbreth*, Hive, Easton, PA.
- Gillespie, R. (1991) *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Goodrich, C. (1920/1975) *The Frontier of Control: A Study in British Workshop Politics*, Pluto Press, London.
- Gorz, A. (1982) *Farewell to the Working Class: An Essay in Post-Industrial Socialism*, Pluto Press, London.
- Graham, P. (1987) *Dynamic Managing: The Follett Way*, British Institute of Management, London.
- Graham P. (1995) *Mary Parker Follett - Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Greenwood, R.G., Bolton, A. and Greenwood, R.A. (1983) Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember, *Journal of Management*, 9(2). 217-231.
- Gulick, L. and Urwick, L. (Eds.) (1937) *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Habakkuk, H. (1962) *American and British Technology in the Nineteenth Century: The Search for Labour-Saving Inventions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hammer, M. and Champy, J. (1999) *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brearley, London.

- Handy, C. (1976/1999) *Understanding Organizations (Fourth Edition)*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Handy, C. (1984/1994) *The Future of Work: A Guide to a Changing Society*, Basil Blackwell, Oxford.
- Handy, C. (1989/1990) *The Age of Unreason*, Arrow Books, London.
- Handy, C. (1994) *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Hutchinson, London.
- Handy, C. (1995) *Trust and the Virtual Organization*. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.
- Handy, C. (1997/1998) *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism - A Quest for Purpose in the Modern World*, Arrow Books, London.
- Handy, C. (2001) *The Elephant and the Flea: Looking Backwards to the Future*, Hutchinson, London.
- Hannah, L. (1976) *The Rise of the Corporate Economy*, Methuen, London.
- Heilbroner, R. (2000) *The Worldly Philosophers: The Lives, Times and Ideas of the Great Economic Thinkers*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Herzberg, F. (1966/1974) *Work and the Nature of Man*, Crosby Lockwood Staples, London.
- Herzberg, F. (1968) *One More Time: How Do You Motivate Your Employees?* *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959/1993) *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.
- Heskett, J. (1987) *Industrial Design*, Thames & Hudson, London.
- Heyl, B. (1968) *The Harvard 'Pareto Circle'*. *Journal for the History of the Behavioural Sciences*, 4, 316-333.
- Hoffman, E. (Ed.) (1996) *Future Visions: The Unpublished Papers of Abraham Maslow*, Sage, London.
- Hoffman, E. (1999) *The Right to be Human: A Biography of Abraham Maslow*, McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1991/1994) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Harper Collins Business, London.
- Hofstede, G. (1994) *Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies and Field Observations*, Sage Publications, London.
- Hofstede, G. (1997) *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories of Organization Apply Abroad?*, in Pugh, D. (Ed.) *Organization Theory: Selected Readings (Fourth Edition)*, Penguin Books, Harmondsworth.

- Hofstede, G. and Bond, M. (1984) *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*. Organizational Dynamics, 16(4), 4-21.
- Homans, G. (1962) *Sentiments and Activities: Essays in Social Science*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Horsley, W. and Buckley, R. (1990) *Nippon New Superpower: Japan Since 1945*, BBC Books, London.
- Hoxie, R. (1915) *Scientific Management and Labor*, Appleton, New York.
- Huczynski, A. (1996) *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One*, Thomson Business Press, London.
- Johnson, R. and Ouchi, W. (1974) *Made in America (Under Japanese Management)*. Harvard Business Review, 52(5), 61-69.
- Juran, J. (1951) *The Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York.
- Kakabadse, A., Ludlow, R. and Vinnicombe, S. (1988) *Working in Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Kanigel, R. (1997) *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Little, Brown and Company, London.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Kanter, R.M. (1979) *Power Failure in Management Circuits*. Harvard Business Review, 57(4), 65-75.
- Kanter, R.M. (1983/1997) *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, International Thomson Business Press, London.
- Kanter, R.M. (1989) *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management and Careers in the 1990s*, Simon & Schuster, New York.
- Kanter, R.M. (2001) *Evolve: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kasler, D. (1988) *Max Weber: An Introduction to His Life and Work*, Polity Press, Cambridge.
- Kennedy, C. (1991) *Guide to the Management Gurus*, Century, London.
- Kennedy, C. (1998) *Guide to the Management Gurus (Second Edition)*, Century, London.
- Keynes, J.M. (1936) *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Macmillan, London.
- Keys, J. and Miller, T. (1984) *The Japanese Management Theory Jungle*. Academy of Management Review, 9,342-353.
- Kohr, L. (1957/2001) *The Breakdown of Nations*, Green Books, Darlington.
- Landes, D. (1969) *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Landsberger, H. (1958) *Hawthorne Revisited: 'Management and the Worker', its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*, Cornell University, Ithaca, New York.
- Lane, C. (1989) *Management and Labour in Europe*, Edward Elgar, Aldershot.
- Levine, A. (1967) *Industrial Retardation in Britain 1880-1914*, Weidenfeld & Nicolson, London.
- Licht, W. (1995) *Industrializing America: The Nineteenth Century*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- MacRae, D. (1974) *Weber*, Woburn Press, London.
- Marcuse, H. (1964/1991) *One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society*, Routledge, London.
- Maslow, A. (1943) *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.
- Maslow, A. (1965/1998) *Lopsychian Management*, Richard Irwin, Homewood, Illinois.
- Maslow, A. (1971) *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press, New York.
- Maslow, A. (1998) *Maslow on Management*, John Wiley, New York.
- Mayo, E. (1919) *Democracy and Freedom: An Essay in Social Logic*, Macmillan, Melbourne.
- Mayo, E. (1933/1960) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking Press, New York.
- Mayo, E. (1949) *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge & Kegan Paul, London.
- McGregor, D. (1960/1987) *The Human Side of Enterprise*, Penguin Books, Harmondsworth.
- McGregor, D., McGregor, C. and Bennis, W. (Eds.) (1967) *The Professional Manager*, McGraw-Hill New York.
- McLellan, D. (1979) *Marxism After Marx: An Introduction*, Macmillan, London.
- Merkle, J. (1980) *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement*, University of California Press, California.
- Merrill, H. (Ed.) (1960) *Classics in Management*, American Management Association, New York.
- Metcalf, H. and Urwick, L. (Eds.) (1941) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mr. Parker Follett*, Management Publications Trust, Bath.
- Metcalfe, H. (1885) *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private*, John Wiley, New York.

- Metcalfe, H. (1886) *The Shop Order System of Accounts*. ASME Transactions, 7, 440-468.
- Meyer, S. (1981) *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company 1908-1921*. State University of New York Press, Albany.
- Mingay, G. (1976) *Rural Life in Victorian England*, Heinemann, London.
- Mintzberg, H. (1973) *Structure in Flux: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
- Moore, J. (1992) *Writers on Strategy and Strategic Management*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, Sage Publications, London.
- Morita, A. (1987) *Made in Japan: Akio Morita and Sony*, Collins, London.
- Mullins, L. (1999) *Management and Organizational Behaviour (Fifth Edition)*, FT/Pitman Publishing, London.
- Nadworny, M. (1953) *The Society for the Promotion of the Science of Management. Explorations in Entrepreneurial History*, 5, 244-247.
- Nadworny, M. (1957) *Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in Scientific Management. Business History Review*, 31(1), 23-34.
- Nelson, D. (1975) *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States*, University of Wisconsin Press, Madison.
- Nevins, A. (1954) *Ford: The Times, the Man, the Company*, Charles Scribner's, New York.
- Ohmae, K. (1982/1988) *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Management*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Ohmae, K. (1985) *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York.
- Oliver, N. and Wilkinson, B. (1992) *The Japanization of British Industry: Developments in the 1990s*, Basil Blackwell, Oxford.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Ouchi, W. and Jaeger, A. (1978) *Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. Academy of Management Review*, 3, 305-314.
- Parkinson, C.N. (1958/1986) *Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Pimlott, B. (1986) *Labour and the Left in the 1930s*, Allen & Unwin, London.
- Finder, C. (1998) *Work Motivation in Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Pollard, H. (1974) *Developments in Management Thought*, Heinemann, London.
- Pollard, S. (1965) *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, Edward Arnold, London.
- Porritt, J. (1993) *Introduction to Schumacher, E.F. Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*, Vintage Books, London.
- Pugh, D. (Ed.) (1997) *Organization Theory: Selected Readings (Fourth Edition)*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Pugh, D. and Hickson, D. (1989) *Writers on Organizations (Fourth Edition)*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Pugh, D. and Hickson, D. (1996) *Writers on Organizations (Fifth Edition)*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Rac, J. (1959) *American Automobile Manufacturers: The First 40 Years*, Chilton, Philadelphia.
- Rathe, A. (Ed.) (1960) *Gantt on Management: Guidelines for Today's Executive*, American Management Association and The American Society of Mechanical Engineers, New York.
- Ritzer, G. (2000) *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, California.
- Roethlisberger, F. and Dickson, W. (1939/1964) *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Wiley & Sons, New York.
- Rose, M. (1988) *Industrial Behaviour: Research and Control*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Rosenfeld, J. and Smith, M. (1966) Mary Parker Follett: The Transition to Modern Management Thought. *Advanced Management Journal*, 31(4), 33-37.
- Schumacher, E.F. (1973/1993) *Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*, Vintage Books, London.
- Schumacher, E.F. (1979) *Good Work*, Jonathan Cape, London.
- Sheldrake, J. (1988) *The Origins of Public Sector Industrial Relations*, Avebury, Aldershot.
- Sheldrake, J. (1991) *Industrial Relations and Politics in Britain 1880-1989*, Pinter, London.
- Shenbaev, Y. (1999) *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*, Oxford University Press, Oxford.
- Sloan, A. (1963) *My Years With General Motors*, Sidgwick & Jackson, London.
- Smith, A. (1776/1986) *The Wealth of Nations*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Spriguel, W. and Myers, C. (Eds.) (1953) *The Writings of the Gilbreths, Richard Irwin, Homewood, Illinois*.

- Sullivan, J. (1983) *A Critique of Theory Z*. *Academy of Management Review*, 8, 132-142.
- Swade, D. (2000) *The Cogwheel Bruin: Charles Babbage and the Quest to Build the First Computer*, Little, Brown and Company, London.
- Tarrant, J. (1976) *Orucker: The Man Who Invented Corporate Society*, Cahers Books, Boston, Massachusetts.
- Taylor, F.W. (1895) *A Piece Rate System*. *ASME Transactions*, 16, 856-883.
- Taylor, F.W. (1903) *Shop Management*, Harper & Row, New York.
- Taylor, F.W. (1906) *On the Art of Cutting Metals*. *ASME Transactions*, 28, 10-25.8.
- Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York.
- Taylor, F.W. (1972 edition) *Scientific Management*, Greenwood Press Westport, Connecticut.
- Towne, H. (1886) *The Engineer as Economist*. *ASME Transactions*, 7, 428-429.
- Trahair, R. (1984) *The Humanist Temper: The Life and Work of Eiton Mayo*, Transaction Books, New Brunswick, New Jersey.
- Tsurumi, R. (1982) *American Origins of Japanese Productivity: The Hawthorne Experiment Rejected*. *Pacific Basin Quarterly*, 7, 14-15.
- Tsutsui, W. (1998) *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth Century Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Turnbull, P. (1986) *The 'Japanization' of Production and Industrial Relations at Lucas Electrical*. *Industrial Relations Journal*, 17(3), 193-206.
- Ure, A. (1835/1967) *The Philosophy of Manufactures or An Exposition of the Scientific, Moral and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain*, Frank Cass, London.
- Urwick, L. (1929) *The Meaning of Rationalization*, Nisbet, London.
- Urwick, L. (1938) *Rationalization*. *British Management Review*, 3, 13-30.
- Urwick, L. (Ed.) (1956) *The Golden Book of Management*, Newman Neame, London.
- Urwick, L. (1970) *Theory Z*. *SAM Advanced Management Journal*, 35, 14-21.
- Urwick, L. and Brech, E. (1945) *The Making of Scientific Management Volume 1: Thirteen Pioneers*, Management Publications Trust, London.
- Van Maurik, J. (2001) *Writers on Leadership*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Veblen, T. (1904) *The Theory of Business Enterprise*, Charles Scribner's, New York.

- Warner, W.L. and Low, J.O. (1947) *The Social System of the Modern Factory*, Yale University Press, New Haven.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, Illinois.
- Wheen, F. (2000) *Karl Marx*, Fourth Estate, London.
- Whitehead, T.N. (1938) *The Industrial Worker: A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Whyte, W.F. (1987) *From Human Relations to Organizational Behaviour: Reflections on the Changing Scene*. *Industrial and Labor Relations Review*, 40(4), 487-499.
- Wickens, P. (1995) *The Ascendant Organization: Combining Commitment and Control for Long Term, Sustainable Business Success*, Macmillan, London.
- Wilson, C. (1972) *New Pathways in Psychology: Maslow and the Post-Freudian Revolution*, Gollancz, London.
- Wolf, W. (1974) *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management*, Cornell University, Ithaca, New York.
- Womack, J. and Jones, D. (1996) *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, London.
- Woodham, J. (1997) *Twentieth Century Design*, Oxford University Press, Oxford.
- Wrege, C. (1976) Solving Mayo's Mystery: The First Complete Account of the Origin of the Hawthorne Studies - The Forgotten Contributions of C.E. Snow and H. Hibarger. *Academy of Management Proceedings*, 4, 12-16.
- Wrege, C. and Greenwood, R. (1991) *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management: Myth and Reality*, Business One Irwin, Homewood, Illinois.
- Wrege, C. and Hodgetts, R. (2000) Frederick W. Taylor's 1899 Pig Iron Observations: Examining Fact, Fiction and Lessons for the New Millennium. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1283-1291.
- Wren, D. (1979) *The Evolution of Management Thought* (Third Edition), Wiley & Sons, New York.
- Wren, D. (1994) *The Evolution of Management Thought* (Fourth Edition), Wiley & Sons, Chichester.
- Wrigley, F.A. (1988) *Continuity, Chance and Change: The Character of the Industrial Revolution in England*, Cambridge University Press, Cambridge.



Buku ini menyatukan berbagai literatur dan menarik bagi penelitian akademis untuk memberikan evaluasi, komprehensif kritis terhadap perkembangan teori manajemen dari subjek melalui pemeriksaan dari kehidupan dan tulisan lebih dari dua puluh empat pemikir kunci - FW Taylor dari, Max V Weber Mary Parker Follet dan melalui Peter Drucker, William Ouchi, Charles Handy, Geert Hofstede, Kenichi Ohmae dan Rosabeth Moss Kanter.

Setiap bab mengidentifikasi kontribusi utama pemikir teori manajemen dan juga menyediakan tinjauan kritis, pertanyaan diskusi dan panduan untuk membaca lebih lanjut bagi mereka yang ingin mengambil studi mereka lebih lanjut. Setiap bab dapat digunakan sebagai berdiri bebas esai tetapi pola interaksi dan pengaruh antara pemikir yang berbeda disorot dan saling terkait antara bab, membangun sebuah gambaran yang menganalisis pentingnya individu dan gerakan latar belakang perubahan ekonomi, teknis dan sosial. Teks ini merupakan ringkasan yang diakses dari evolusi tema kunci dalam pemikiran manajemen.

Mahasiswa sarjana dan pascasarjana bisnis, manajemen studi dan perilaku organisasi akan menemukan buku ini sangat berharga. Ini juga akan menarik bagi para pembaca umum mencari wawasan pemikiran manajemen.

Baru di edisi ini:

- Ditulis ulang untuk mencerminkan seluruh penelitian terbaru dan pemikiran terkini.
- Termasuk empat bab baru pada pemikir meliputi isu-isu kunci seperti: dampak budaya, manajemen perubahan, strategi, dan e-manajemen.
- Tinjauan kritis meningkat dan pertanyaan-pertanyaan diskusi mendorong siswa untuk secara kritis menilai setiap teori.
- Peningkatan cakupan teori dan ideologi ditambah cakupan diperpanjang link dengan praktek manajemen.

John Sheldrake adalah Fellow dan Direktur Pengajaran Studi Sarjana di Imperial College Manajemen Sekolah, London.



Zifatama PUBLISHER
Jl. Taman Pondok Jati J3, Taman
Sidoarjo
Telp : 031-7871090
Email : zifatama@gmail.com

ISBN: 978-602-1662-36-6

