

PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM ILMU MANAJEMEN DAN IMPLIKASINYA PADA PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Endah Winarti

Institut Agama Islam Darullughah Wadda'wah Pasuruan, Indonesia

Email : endahwinarti002@gmail.com

DOI: 10.38073/nidhomiyyah.v3i1.914

Received: January 2022

Accepted: January 2022

Published: January 2022

Abstract :

The development of management science that has spawned various approaches, bringing implications for the development of Islamic Education management science. In a high era of current competition, educational institutions require management theories that can be practiced to create an institution that can endure in the long term. The purpose of article is to discuss approaches that develop in the science of management, including: operational, behavioral, system and quantitative, as well as its implications for the development of Islamic Education management and practices. The results showed that the operational approach, has come to the awareness of quality, which implicates the adoption of the concept of Total Quality Management. The behavior approach, has spawned human consciousness as the main resource, which implicates the development of human resources management concept of Islamic education institutions. The system approach, has given rise to awareness of the environment, which implicates the emergence of the concept of educational institutions as a social system that includes inputs, processes and outputs. And the quantitative approach spawned a management view as a measurable logical entity, thereby implicates the efforts to increase efficiency in Islamic education management areas.

Keywords : *operational approach, behavioral approach, system approach, quatitative approach*

Abstrak :

Perkembangan ilmu manajemen yang telah melahirkan berbagai pendekatan, membawa implikasi bagi perkembangan ilmu manajemen Pendidikan Islam. Di era yang tinggi persaingannya saat ini, institusi pendidikan membutuhkan teori-teori manajemen yang dapat dipraktikkan untuk menciptakan insitusi yang dapat bertahan dalam jangka panjang. Tujuan penulisan artikel adalah membahas pendekatan-pendekatan yang berkembang dalam ilmu manajemen, meliputi: operasional, perilaku, sistem dan kuatitatif, beserta implikasinya bagi perkembangan ilmu dan praktik-praktik manajemen pendidikan Islam. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan operasional, telah sampai pada kesadaran kualitas (mutu), yang berimplikasi diadopsinya konsep *Total Quality Management*. Pendekatan perilaku, telah melahirkan kesadaran manusia sebagai sumber daya utama, yang berimplikasi pada berkembangnya konsep manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan Islam. Pendekatan sistem, telah melahirkan kesadaran adanya lingkungan yang berpengaruh, yang berimplikasi munculnya konsep lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem sosial yang meliputi input, proses dan output. Dan pendekatan kuantitatif melahirkan pandangan manajemen sebagai entitas logis yang dapat diukur, sehingga berimplikasi pada upaya peningkatan efisiensi dalam bidang-bidang garapan ilmu manajemen pendidikan Islam.

Kata Kunci : *pendekatan operasional, pendekatan perilaku, pendekatan sistem, pendekatan kuantitatif*

PENDAHULUAN

Manajemen mencakup kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang dilakukan individu-individu melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen merupakan kegiatan yang pelaksanaannya disebut manajing dan yang melakukannya disebut manajer. Manajemen memiliki tujuan-tujuan tertentu dan bersikap tidak berwujud (*intangibile*). Manajemen dapat dinyatakan sebagai tindakan tidak berwujud (*intangibile*), tapi dapat dirasakan hasilnya, yaitu output yang baik, kepuasan, produk dan pelayanan yang baik.

Praktik manajemen sudah dilakukan sejak lama, bahkan sejak jaman Yunani dan Romawi. Praktik manajemen dilaksanakan di lingkungan pemerintahan dan badan peradilan.¹ Pada awal abad 19 manajemen sudah mulai maju dan menekankan peningkatan produksi. Pemberian insentif, penetapan biaya dan pengukuran hasil kerja mulai diberlakukan. Memasuki abad 20 mulai perhatian terhadap masalah-masalah organisasi, penggunaan waktu secara efektif, dan pengendalian anggaran. Mulai dikembangkan pemikiran bahwa manusia merupakan unsur terpenting di dalam manajemen. Hal ini mendorong dipelajarinya pengetahuan mengenai tingkah laku manusia.

Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, tak dapat dipungkiri bahwa Rasulullah Muhammad SAW juga terbukti sangat piawai dalam memanfaatkan seluruh potensi sumber daya yang ada pada diri beliau maupun pada lingkungan sekitar untuk mencapai tujuan berdakwah mengubah akhlak masyarakat di jazirah Arab (Mekah dan Madinah), dalam waktu yang relatif singkat (23 tahun).² Dapat dikatakan bahwa Rasulullah SAW memiliki kemampuan manajerial yang luar biasa, yaitu kemampuan mencapai tujuan dakwah melalui pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada diri beliau maupun yang ada di lingkungannya—baik orang-orang maupun sumber daya lainnya. Hal ini sejalan dengan ilmu manajemen modern, sebagaimana pengertian manajemen oleh David L Kurtz, tentang manajemen: *management is all about achieving objectives through people and other resources*.³ Dengan menggunakan pendekatan teori manajemen, hasil kajian Cucu menghasilkan kesimpulan bahwa Rasulullah Muhammad SAW telah menjalankan dakwahnya dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen, sehingga seluruh Jazirah Arab dapat menerima kehadiran Islam.⁴

Manajemen sebagai ilmu yang diaplikasikan pada bidang pendidikan Islam faktanya kian hari kian berkembang. Berbagai pendekatan pun lahir dan perkembangan ini memberikan implikasi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam. Pendekatan-pendekatan tersebut dapat menjadi pelopor untuk pengembangan bidang-bidang garapan baru dalam ilmu manajemen pendidikan Islam. Selain juga dapat menjadi inspirasi untuk modifikasi ataupun fusi dari konsep-konsep pendekatan tersebut. Dengan demikian, mengetahui dan mempelajari berbagai pendekatan akan sangat membantu dalam studi ilmu manajemen

¹ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, trans. oleh Smith (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 11.

² Misalkan jika dibandingkan dengan dakwah Nabi Nuh yang berdakwah kurang lebih 900 tahun, dan mendapatkan 70 pengikut.

³ David L Kurtz, *Contemporary Business* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011), hlm. 254.

⁴ Cucu, "Manajemen Dakwah Rasulullah: Analisis Dakwah Nabi di Kota Mekah," *TADBIR: Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 2 (2016).

pendidikan Islam dan dalam menetapkan pengembangan serta manfaatnya.

Untuk itu, penyajian artikel yang membahas tentang pendekatan-pendekatan tersebut menjadi urgen agar memberikan pemahaman komprehensif terkait perkembangan teori-teori di bidang manajemen yang dijadikan salah satu sumber dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam. Pada era globalisasi yang kompetitif seperti sekarang ini, ilmu manajemen pendidikan Islam harus terus dikembangkan untuk membantu penerapan praktik-praktik pengelolaan pendidikan Islam yang bertujuan menciptakan institusi yang memiliki daya kompetisi dan mampu bertahan dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan untuk perkembangan pendekatan-pendekatan yang berkembang dalam ilmu manajemen dan implikasinya bagi perkembangan ilmu manajemen pendidikan Islam ini menggunakan jenis kualitatif. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah studi kepustakaan (*library research*), yaitu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data sekunder berupa dokumen-dokumen yang terdiri dari: perundangan, buku, dan artikel jurnal.⁵ Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi,⁶ dengan mencari data mengenai dua hal yang menjadi fokus penelitian: (1) apa saja teori-teori pendekatan dalam ilmu manajemen yang berkembang; (2) Bagaimana implikasinya bagi perkembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam?. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis isi (*content analysis*), yaitu menganalisis muatan teks yang dikomunikasikan dalam dokumen tersebut, baik yang berupa kata-kata, gambar, simbol, tema dan lainnya, sehingga dapat diungkap makna dan diperoleh pemahaman yang terkait dengan ketiga pertanyaan yang menjadi fokus penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian atas literatur-literatur terdahulu menunjukkan bahwa pendekatan-pendekatan yang berkembang dalam ilmu manajemen, meliputi pendekatan operasional, perilaku, sistem dan kuantitatif. Pendekatan-pendekatan tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut, bersama dengan implikasinya bagi perkembangan ilmu manajemen pendidikan Islam.

1. Pendekatan Operasional

Istilah pendekatan operasional dimaksudkan untuk bidang manajemen berorientasi produksi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, pemotongan terhadap hal-hal yang tidak penting (pemborosan), serta meningkatkan kualitas. Sejak awal abad kedua puluh, bidang ini memiliki beberapa julukan atau nama lain, seperti: manajemen ilmiah, ilmu manajemen, riset operasi, manajemen produksi dan manajemen operasi. Meski memiliki evolusi istilah dasar yang agak membingungkan, namun terdapat satu tujuan konsisten yang dapat disimpulkan yakni, untuk membuat sistem dimana manusia dan mesin bekerja seefisien mungkin.

Pendekatan operasional dipopulerkan pertama kali oleh ilmuwan yang diberi

⁵ Rusdin Pohan, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Lanarka, 2007), 85.

⁶ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Kencana, 2010), 278.

julukan bapak manajemen Ilmiah (*scientific management*), Frederick W. Taylor. Taylor, yang awalnya bekerja sebagai buruh di toko mesin kecil di Philadelphia, hanya berselang empat tahun kemudian, Taylor pergi bekerja pada Midvale Steel di Philadelphia, di mana ia cepat naik jabatan karena belajar di malam hari untuk gelar sarjana teknik mesin.⁷ Sebagai manajer di Midvale, Taylor terkejut dengan praktik industri yang tidak sistematis. Ia mengamati sedikit sekali adanya kerjasama antara manajer dan buruh. Terdapat inefisiensi dan pemborosan yang merajalela. Pekerja yang tanpa-perengkapan dan tidak cukup terlatih dibiarkan sendiri untuk menentukan bagaimana cara melakukan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, bapak dari manajemen ilmiah ini kemudian berkomitmen untuk mengejar tanpa henti dari “menemukan cara yang lebih baik.”⁸

Menurut definisi awal, manajemen ilmiah adalah “Jenis manajemen yang melakukan bisnis dengan standar yang ditetapkan oleh fakta-fakta atau kebenaran yang diperoleh melalui pengamatan yang sistematis, percobaan atau penalaran.”⁹ Kata percobaan layak mendapatkan penekanan khusus, karena itu *trademark* Taylor. Sementara bekerja di Midvale dan kemudian di Bethlehem Steel, Taylor mulai mengembangkan gerakan manajemen ilmiah dalam empat bidang industri, yaitu: Standardisasi, mempelajari waktu dan tugas, pemilihan dan pelatihan yang tersistematis, dan pembayaran insentif.¹⁰

Standardisasi, dipelajari Taylor melalui operasional pemotongan logam. Taylor mengumpulkan banyak data pada kecepatan optimal alat pemotong dan seberapa banyak stok harus disiapkan untuk setiap produksi menggunakan mesin. Standar yang dihasilkan kemudian masukkan sebagai referensi oleh operator mesin. Ia juga secara sistematis mengkatalogkan dan menyimpan alat-alat potong yang mahal yang biasanya dipinggirkan secara sembarangan ketika pekerjaan selesai. Operator bisa pergi ke ruang alat yang diatur secara saksama, memeriksa alat yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditangani, dan mengembalikan pada tempatnya ketika selesai. Pendekatan Taylor tersebut telah menyebabkan produktivitas meningkat tajam dan biaya menurun.

Taylor juga *mempelajari waktu dan tugas*. Menurut aturan baku dalam pendekatan tradisional, tidak ada “ilmu menyekop.” Tetapi setelah ribuan pengamatan dan rekaman *stopwatch*, Taylor mendeteksi kekurangan yang serius dalam cara mengeruk material menggunakan sekop, di mana masing-masing pekerja membawa sendiri sekop untuk bekerja. Taylor tahu bahwa perusahaan telah kehilangan uang ketika seorang buruh menggunakan sekop yang sama untuk material jenis berat dan ringan. Eksperimen sistematis mengungkapkan bahwa beban sekop harus disesuaikan dengan beban jenis sekop. Taylor secara signifikan meningkatkan produktivitas dengan menjadikan pekerja menggunakan sekop untuk ukuran dan bentuk khusus yang disediakan oleh perusahaan. Sekop besar untuk

⁷ Frank Barkley Copley, *Frederick W. Taylor: Father of scientific management*, vol. 2 (Harper and brothers, 1923), hlm. 3.

⁸ Alan Farnham, “The man who changed work forever.,” *Fortune* 136, no. 2 (1997): 114–114.

⁹ George De Albert Babcock, *The Taylor system in Franklin management: Application and results* (Engineering Magazine Company, 1917), hlm. 31.

¹⁰ Arthur G. Bedeian dan Daniel A. Wren, “Most influential management books of the 20 th century,” *Organizational Dynamics* 3, no. 29 (2001): 221–25. Lihat juga Oswald Jones, “Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in practice,” *Human Relations* 53, no. 5 (2000): 631–53.

bahan-bahan yang lebih ringan dan dan sekop yang lebih kecil untuk pekerjaan yang lebih berat.

Taylor juga melakukan *seleksi dan pelatihan yang sistematis*. Taylor melakukan fase manajemen ilmiah dengan eksperimen. Tugasnya adalah untuk mengangkat blok seberat 92-pon dari besi dalam perdagangan baja, dibawa ke sebuah tanjakan (jarak sekitar 36 kaki), dan menjatuhkannya ke dalam kereta mobil terbuka. Taylor mengamati bahwa rata-rata, pembawa Besi bisa mengangkat sekitar 12½ ton dalam sepuluh jam sehari dari upaya yang konstan. Setelah penelitian yang cermat, Taylor menemukan bahwa jika ia memilih lelaki terkuat dan memerintahkan mereka dengan teknik mengangkat dan membawa besi yang tepat, ia bisa mendapati bahwa setiap pengangkat mampu membawa 47 ton dalam sepuluh jam sehari. Hebatnya, peningkatan ini hampir empat kali lipat dalam output yang dicapai dengan memiliki pengangkat besi yang menghabiskan hanya 43 persen dari waktu yang seharusnya dalam mengangkat besi. 57 persen lainnya dihabiskan baik untuk berjalan kembali dengan tangan kosong atau duduk ke bawah. Taylor melaporkan bahwa buruh menyukai pengaturan yang baru karena mengurangi kelelahan mereka dan mendapatkan 60 persen pembayaran lebih.¹¹

Temuan Taylor terakhir adalah *Pembayaran insentif*. Menurut Taylor, “apa yang diinginkan para pekerja dari majikan mereka melebihi apa pun adalah upah yang tinggi.”¹² Asumsi sifat “manusia ekonomis” ini menyebabkan Taylor percaya bahwa tingkat pembayaran sangat penting untuk meningkatkan produktivitas. Dengan rencana tingkat-pembayaran tradisional, individu menerima jumlah uang yang tetap untuk setiap unit output. Dengan demikian, semakin besar output, semakin besar pembayarannya. Dalam tekadnya untuk menemukan cara yang lebih baik, Taylor berusaha untuk memperbaiki skema tingkat pembayaran tradisional dengan rencana differensiasi yang dibuatnya.

Pada rencana pembayaran tradisional, pekerja akan menerima upah dalam jumlah yang tetap (misalnya, lima sen) untuk setiap unit yang diproduksi. Sebaliknya, rencana pembayaran Taylor memerlukan waktu studi yang dilakukan untuk menentukan standar tingkat pembayaran yang wajar. Taylor menetapkan dua tingkat pembayaran yang berbeda: Tingkat di bawah standar dan di atas standar. Taylor menerapkan skema pembayaran yang berjenjang berdasar kinerja pekerja.

Teori-teori manajemen ilmiah Taylor pada akhirnya menginspirasi tokoh-tokoh lain, seperti Frank dan Lillian Gilbreth serta Henry L. Gantt. Terinspirasi oleh Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth termotivasi oleh keinginan untuk mengembangkan potensi manusia, Gilbreth berpindah mempelajari ilmu pasti, dengan merintis penggunaan gambar gerak untuk belajar dan memperlancar pekerjaan. Mereka membuka jalan untuk penyederhanaan kerja modern melalui katalogisasi 17 gerakan tangan yang berbeda. Kisah suksesnya meliputi: Pemasangan batu bata, gerakan digunakan dalam peletakan batu bata tunggal berkurang dari delapan menjadi lima, dengan peningkatan output dari 120 batu bata per jam menjadi 350 perjam serta pengurangan tingkat kelelahan. Dalam melipat kain katun, dari 20 sampai 30 gerakan dikurangi menjadi sepuluh atau dua belas, dengan hasil yang sebaliknya dari 150

¹¹ Charles D. Wrege dan Richard M. Hodgetts, “Frederick W. Taylor’s 1899 pig iron observations: Examining fact, fiction, and lessons for the new millennium,” *Academy of Management Journal* 43, no. 6 (2000): 1283–91.

¹² Frederick Winslow Taylor, *Shop management* (Harper & brothers, 1911), hlm. 22.

lusin lipatan menjadi 400 lusin lipatan, dengan tanpa tambahan kelelahan. Sedangkan Henry L. Gantt, seorang guru sekolah, berkontribusi terhadap manajemen ilmiah dengan memperbaiki teknik-teknik pengendalian produksi dan pengendalian biaya.¹³ Dia juga lebih menghumaniskan karya sistem pembayaran Taylor dengan menggabungkan tingkat jaminan upah perhari (Upah minimum) dengan bonus di atas standar. Gantt pada zamannya di menekankan pentingnya faktor manusia dan mendesak manajemen untuk berkonsentrasi pada layanan dibandingkan pada profit atau keuntungan.¹⁴

Pada perkembangannya, Manajemen ilmiah sering menjadi tidak ilmiah bagi mereka yang hidup di dunia dari rekayasa genetika, penerbangan angkasa, industri robot, Internet, dan teknologi laser. Dalam konteks praktek-praktek industri serampangan, pada praktik industri sebelum abad 20, manajemen ilmiah itu memang revolusioner. Kontribusi abadnya adalah penekanan pada kebutuhan mempromosikan efisiensi produksi dan memerangi pemborosan. Hari ini, dedikasi untuk menemukan cara yang lebih baik adalah lebih penting daripada tidak melakukan apa-apa mengingat tidak meratanya pertumbuhan produktivitas dan semakin berkurangnya sumber daya.

Namun demikian, Taylor dan pendukung manajemen ilmiah mendapatkan kritik, karena dipandang melihat pekerja sebagai makhluk ekonomi yang hanya menarik sebagai alat untuk mendapatkan lebih banyak uang. Kritik ini mengkhawatirkan bahwa teknik-teknik dalam manajemen ilmiah telah tidak manusiawi dengan menjadikan manusia bertindak laksana mesin. Namun tidak semua ahli setuju. Beberapa ahli masih menghormati dan merasa bahwa banyak karya Taylor disalahpahami dan tidak adil jika dikritik. Taylor benar-benar meningkatkan kondisi kerja dengan mengurangi kelelahan dan mendesain ulang mesin sesuai kondisi pekerja. Analisis sistematis dari Taylor berkontribusi terhadap ilmu manajemen dengan pemikiran yang luar biasa.¹⁵ Intinya bukanlah pada konteks waktu dan sekarang dianggap usang, tetapi pada sebagian besar wawasannya yang masih berlaku hingga saat ini.

Para manajer sangat mudah melampirkan pentingnya peningkatan mutu strategis. Pandangan ini tercerahkan, khususnya bagi manajer di Amerika, melalui jalan yang panjang dan berliku. Dimulai di pabrik-pabrik dan akhirnya sampai pada bisnis jasa, organisasi nirlaba (nonprofit), dan instansi pemerintah. Para tokoh internasional pendukung kualitas (mutu) banyak berkiprah di abad 20 mencoba membuka jalan menuju pentingnya kualitas. Hingga tahun 1980, ketika NBC memutar televisi dokumenter berjudul *Jika Jepang bisa... Mengapa kita tidak bisa?* Maka Amerika mulai menyadari sepenuhnya bahwa kualitas adalah kunci Jepang dapat berkembang mendominasi pasar dunia.¹⁶ Para tokoh seperti Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby muncul menggagas pentingnya kualitas.

¹³ Lihat bagan hlm. 64 dalam Tom D. Conkright, "So you're going to manage a project.," *Training* 35, no. 1 (1998): 62–66.

¹⁴ Untuk kontribusi detail dari Gantt lihat dalam Peter B. Peterson, "Training and Development: The Views of Henry L. Gantt (1861-1919)," *SAM Advanced Management Journal* 52, no. 1 (1987): 20.

¹⁵ Edwin A. Locke, "The ideas of Frederick W. Taylor: an evaluation," *Academy of management review* 7, no. 1 (1982): 14–24. Lihat juga David H. Freedman, "Is management still a science?," *Harvard Business Review* 70, no. 6 (1992): 26-.

¹⁶ Ron Zemke, "A Bluffer's Guide to TQM.," *Training* 30, no. 4 (1993): 48–55.

W. Edwards Deming – murid Walter Shewhart ini menerima undangan dari JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) pada tahun 1950 untuk kuliah tentang prinsip-prinsip statistik pengendalian kualitas/mutu. Para produsen Jepang menerima baik Deming dan ide-ide nya yang tidak konvensional tentang mendorong partisipasi karyawan dan berjuang untuk adanya perbaikan terus-menerus. Bukunya di tahun 1986 "*Out of the Crisis*" menjadi panduan bagi transformasi gaya manajemen Amerika, yang menjadi kitab wajib bagi murid-murid Deming."¹⁷

Joseph M. Juran, memiliki kesamaan karir dengan Deming. Keduanya adalah keturunan Amerika yang bersekolah statistik, di mana keduanya sangat dipengaruhi manajer Jepang melalui JUSE, dan keduanya melanjutkan kuliah pada bidang kualitas/mutu di tahun 90 an. Berkat pelatihan ekstensif oleh Institut Juran, konsep pelanggan internal telah ada secara mapan saat ini.¹⁸ Kerja sama tim, kemitraan dengan pemasok, pemecahan masalah, dan brainstorming adalah merek dagang Juran. "Istilah spesifik yang terkait dengan Juran adalah *analisis Pareto*, yaitu sebuah teknik untuk memisahkan masalah utama dari masalah-masalah kecil. Analisis Pareto mencari 20 persen dari kemungkinan yang yang menyebabkan 80 persen dari semua masalah."¹⁹ Analisis ini mengajari untuk menentukan prioritas.

Armand V. Feigenbaum, sembari menyelesaikan doktoralnya di bidang IT, mengembangkan konsep *total quality control*. Dia mengembangkan ide tentang program peningkatan kualitas dalam bukunya yang berjudul *Total Quality Control*. Dia terinspirasi oleh fungsi-fungsi yang ada dalam perputaran bisnis, dari pembelian dan permesinan hingga perakitan dan pembiayaan, sampai pada pemasaran dan pelayanan. *Konsumen*, menurut Feigenbaum, adalah salah satu penentu utama dari kualitas.²⁰

Philip B. Crosby, menjadi penulis *best-seller* tahun 1979, *Quality Is Free*, Crosby belajar tentang peningkatan mutu selama karirnya di ITT (perusahaan raksasa global di banyak bidang usaha). Karyanya menghantam perasaan para manajer-manajer tertinggi karena ia mendokumentasikan besarnya biaya jika harus mengulang akibat buruknya kualitas produk. Dia mempromosikan adanya ide *zero defects* (Cacat nol), atau *doing it right the first time* (melakukan yang benar mulai dari awal).²¹

Pada akhirnya berkembanglah konsep *Total Quality Management*, yang fokus pada operasional peningkatan mutu. Tokoh-tokoh seperti Juran, Deming dan Crosby melahirkan paradigma pengelolaan yang berfokus pada peningkatan kualitas. Teori-teori efisiensi yang bertujuan meningkatkan produktivitas sebagaimana digagas Taylor dan pengikut-pengikutnya telah gagal dalam upaya persaingan, disebabkan fokusnya yang hanya pada hasil yang banyak, tetapi tidak memperhatikan kualitas. Paradigma pengelolaan berorientasi mutu ini telah merambah di berbagai sektor, termasuk diantaranya sektor pendidikan.

¹⁷ John Hillkirk, "World-Famous Quality Expert Dead at 93," *USA Today* 22 (1993): 1B–2B.; Keki R. Bhote, "Dr. W. Edwards Deming—a prophet with belated honor in his own country," *National Productivity Review* 13, no. 2 (1994): 153–59.; dan M. R. Yilmaz dan Sangit Chatterjee, "Deming and the Quality of Software Development," *Business Horizons* 40 (1997): 51–58.

¹⁸ Jack Gordon, "An Interview with Joseph M. Juran," *Training* 31 (1994): 35–41.

¹⁹ Zemke, "A Bluffer's Guide to TQM.," hlm. 51.

²⁰ Armand V. Feigenbaum, "How total quality counters three forces of international competitiveness," *National Productivity Review* 13, no. 3 (1994): 327–31.

²¹ Ide Crosby lainnya dapat dilihat di Philip B. Crosby, *Completeness: Quality for the 21st century* (Penguin, 1992).

2. Pendekatan Perilaku Manusia

Seperti pendekatan-pendekatan lain dalam manajemen, pendekatan perilaku telah berkembang secara bertahap selama bertahun-tahun. Pendukung pendekatan manajemen perilaku menekankan bahwa manusia layak untuk menjadi fokus utama dari kegiatan organisasi. Mereka percaya bahwa manajemen yang sukses tergantung pada kemampuan manajer untuk memahami dan bekerja sama dengan orang-orang yang memiliki berbagai latar belakang, kebutuhan, persepsi, dan aspirasi. Perkembangan dari pendekatan humanistik ini telah sangat mempengaruhi perkembangan teori dan praktek manajemen.

Gerakan hubungan manusia adalah upaya bersama diantara para teoritikus dan praktisi untuk menjadikan Manajer lebih sensitif terhadap kebutuhan karyawan. Gerakan ini muncul sebagai akibat dari kondisi yang terjadi selama paruh pertama abad kedua puluh. Seperti digambarkan dalam gambar 2, gerakan hubungan manusia sekarang, pada dasarnya dipengaruhi dan didukung oleh tiga gerakan sebelumnya, yang sangat berbeda satu dengan yang lainnya, yaitu: (1) ancaman Serikat pekerja (*Threat of Unionization*), (2) studi Hawthorne (*The Hawthorne Studies*) dan (3) filsafat humanisme industri (*The Philosophy of Industrial Humanism*).

Untuk memahami mengapa gerakan hubungan manusia berevolusi, salah satu kebutuhan pertamanya adalah untuk menghargai latar belakang sosial. Dari tahun 1800-an hingga 1920-an, industri Amerika tumbuh pesat karena mencoba memenuhi tuntutan banyak penduduk yang juga berkembang pesat. Tenaga kerja imigran murah tersedia dan mudah didapatkan serta terdapat pasar yang menjual barang jadi. Hingga di tahun 1930-an, terjadi depresi besar dan jutaan orang berdiri untuk mendapatkan pembayaran. Publikpun mulai beralih simpati dari manajemen beralih ke para tenaga kerja. Akibatnya, Kongres mulai meluluskan undang-undang yang pro tenaga kerja. Ketika Undang-Undang Wagner 1935 mensahkan adanya perundingan bersama serikat pekerja dengan pihak manajemen, pihak manajemen mulai mencari cara untuk membendung gelombang Serikat pekerja habis-habisan. Akibatnya, muncullah teori hubungan manusia pertama yang diajukan sebagai jawaban bagi pihak manajemen bahwa karyawan yang puas cenderung untuk tidak bersedia bergabung dengan Serikat pekerja. Teori ini mendorong manajer untuk mulai mengadopsi teknik-teknik hubungan manusia sebagai taktik menghindari serikat pekerja.

Karena perubahan iklim sosial politik, terjadilah perkembangan industri. Para ilmuwan pendukung teori perilaku manusia, dari universitas bergengsi mulai melakukan studi perilaku di tempat-tempat kerja. Bukannya belajar alat dan teknik dalam tradisi manajemen ilmiah, mereka justru berfokus pada orang-orang. Praktik-Praktik penelitian tentang perilaku seperti studi Hawthorne menjadi terkenal, yang memadukan minat manajemen dalam dinamika psikologis dan sosiologis di tempat kerja.

Studi Hawthorne di mulai pada tahun 1924 di pembangkit *Western Electric*, dekat Chicago, yang melakukan studi manajemen ilmiah skala kecil tentang hubungan antara intensitas cahaya dengan produktivitas. Anehnya, kinerja kelompok karyawan yang terpilih cenderung meningkat, tidak peduli bagaimana lingkungan fisik dimanipulasi. Bahkan ketika lampu diredupkan, produktivitas terus meningkat.

Doktrin Manajemen ilmiah tentu tidak bisa menjelaskan apa yang sedang terjadi, dan sehingga tim peneliti ilmu perilaku, dipimpin oleh Elton Mayo, dari Harvard melakukan studi lebih intensif.

Tahun 1932, ketika studi Hawthorne berakhir, lebih dari 20.000 karyawan telah berpartisipasi dalam berbagai cara. Setelah dilakukan wawancara secara intensif, menjadi jelas bagi para peneliti bahwa produktivitas jauh lebih sedikit dipengaruhi oleh perubahan dalam kondisi kerja dibandingkan oleh sikap para pekerja sendiri. Secara khusus, hubungan antar anggota kelompok kerja dan antara pekerja dengan supervisor mereka, ditemukan menjadi lebih signifikan. Meskipun percobaan dan teori-teori yang evolusi mereka mendapat kritik hari ini terkait dengan kecacatan metodologi dan ketidakakuratan statistik, studi Hawthorne tetap dapat dikategorikan sebagai *turning point* bagi teori manajemen dari model sederhana "*economic man*" menjadi lebih humanistik dan realistis, yaitu model "*social man*."²²

Meskipun serikat kerja mendorong adanya teknik-teknik manajemen baru dan penelitian Hawthorne menunjukkan pentingnya produktivitas manusia, sebuah filsafat hubungan manusia berkembang dan dibutuhkan untuk memberikan sebuah alasan yang meyakinkan agar memperlakukan karyawan lebih baik. Elton Mayo, Mary Parker Follett, dan Douglas McGregor, meskipun dari latar belakang yang sangat berbeda, menawarkan sebuah filsafat.

Lahir di Australia, Elton Mayo adalah seorang profesor Harvard yang mengkhususkan diri dalam bidang psikologi dan sosiologi ketika ia mengambil alih studi Hawthorne. Bukunya tahun 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, terinspirasi oleh apa yang telah ia pelajari di Hawthorne. Ia memperingatkan manajer bahwa faktor-faktor emosional menjadi determinan penting bagi efisiensi produktif melebihi faktor fisik dan logika. Dengan mengklaim bahwa karyawan menciptakan budaya tempat kerja mereka sendiri meski tidak resmi lengkap dengan norma-norma dan sanksi, Mayo mendesak para manajer agar menyediakan pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Ia menyerukan adanya tatanan sosial baru yang dirancang untuk merangsang adanya kerjasama antar individu.²³

Pengalaman Mary Parker Follett sebagai konsultan manajemen dan latar belakangnya di bidang hukum, ilmu politik, dan filsafat meyakinkannya bahwa manajer harus sadar bahwa setiap karyawan adalah sekumpulan emosi, kepercayaan, sikap, dan kebiasaan yang kompleks. Dia percaya bahwa manajer harus mengenali keinginan motivasi individu jika mereka ingin mendapatkan karyawan untuk bekerja lebih keras. Dengan demikian, Follett mendesak para manajer agar mampu memotivasi kinerja karayawannya, tidak hanya sekedar menyuruh. Kerjasama, semangat persatuan, dan pengendalian diri dipandang sebagai kunci produktivitas sekaligus mendukung gaya hidup demokratis.²⁴ Follett, yang meninggal pada tahun 1933, telah mendedikasikan waktunya dalam teori perilaku dan sistem manajemen.²⁵

²² Studi-studi Hawthorne didiskusikan secara detail dalam Fritz Jules Roethlisberger dan William J. Dickson, *Management and the Worker*, vol. 5 (Psychology press, 2003).

²³ Ellen S. O'Connor, "The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School," *Academy of Management Review* 24, no. 1 (1999): 117–31.

²⁴ Mary Parker Follett, Henry Clayton Metcalf, dan Lyndall Fownes Urwick, "Dynamic administration," 1942.

²⁵ Lihat Lee D. Parker, "Control in organizational life: the contribution of Mary Parker Follett," *Academy of Management Review* 9, no. 4 (1984): 736–45.

Pengaruhnya sebagai konsultan manajemen di sektor industri sangatlah luar biasa.

Filosofis ketiga yang mendukung humanisme industri digaungkan oleh seorang sarjana Amerika bernama Douglas McGregor. Dalam buku klasiknya tahun 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGregor menguraikan seperangkat asumsi-asumsi yang sangat optimis tentang sifat manusia. McGregor melihat karyawan sebagai seorang individu yang energik dan kreatif yang bisa mencapai hal-hal besar jika diberi kesempatan. Ia memberi nama untuk serangkaian asumsi perspektif optimistik ini dengan **Teori Y**. Sebagaimana tabel 1. Asumsi-asumsi teori Y McGregor disejajarkan dengan apa yang disebutnya asumsi-asumsi teori X (asumsi teori tradisional). Dua pasang asumsi tentang sifat manusia manusia tersebut ditunjukkan McGregor untuk mengkontraskan antara pandangan modern yang ia rekomendasikan (teori Y) dengan pandangan tradisional yang berlaku (teori X), yang ia dikritik karena dianggap pesimis, menyedihkan, dan ketinggalan jaman. Karena relatif lebih baru (dibandingkan dengan karya Mayo dan Follett), serta penamaan yang menarik dan intuitif, filsafat teori X / Y McGregor sering digunakan dan menjadi tak terhapuskan pada pemikiran manajemen modern.²⁶ Beberapa sejarawan telah memberikan penghargaan kepada McGregor dengan meluncurkan bidang khusus yaitu perilaku organisasi.

Tabel 1. Teori X/Y McGregor

Teori X: Beberapa asumsi tradisional (kuno) tentang manusia/orang	Teori X: Beberapa asumsi modern tentang manusia/orang
Kebanyakan orang tidak suka bekerja, dan mereka akan menjauhinya sebisa mungkin.	Bekerja itu adalah aktivitas biasa, seperti layaknya bermain atau beristirahat.
Kebanyakan orang harus dipaksa dan diancam dengan hukuman sebelum mereka akan bekerja. Mereka membutuhkan arahan langsung.	Orang memiliki kemampuan mengarahkan dan mengontrol diri sendiri jika mereka berkomitmen terhadap tujuan.
Kebanyakan orang lebih suka untuk diarahkan. Mereka menjauhi tanggung jawab dan memiliki ambisi yang kecil. Mereka hanya tertarik pada keamanan mereka sendiri.	Orang akan menjadi berkomitmen kepada tujuan organisasi jika mereka diberikan penghargaan atas apa yang mereka kerjakan.

Pada perkembangannya, berbagai disiplin ilmu dalam manajemen pun kini berkembang dalam mempelajari perilaku manusia antara lain perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Perilaku organisasi adalah sebuah pendekatan modern untuk manajemen yang mencoba untuk menentukan penyebab perilaku manusia bekerja dan menerjemahkan hasilnya dalam teknik-teknik manajemen yang efektif. Para tokoh perilaku organisasi telah meminjam berbagai macam teknik-teknik teori dan penelitian dari semua ilmu-ilmu perilaku dan menerapkannya kepada orang-orang di tempat kerja dalam organisasi modern. Hasilnya adalah bidang interdisipliner di mana psikologi mendominasi. Meskipun relatif baru dan masih

²⁶ Untuk studi kasus terkini tentang transisi teori X pada teori Y lihat D. Michael Abrashoff, "Retention through redemption.," *Harvard Business Review* 79, no. 2 (2001): 136–41, 158.

berkembang, perilaku organisasi telah memiliki dampak yang signifikan pada pemikiran manajemen modern dengan membantu menjelaskan mengapa karyawan berperilaku seperti yang mereka lakukan. Karena hubungan manusia (*human relation*) telah berkembang menjadi disiplin yang praktis, bagi bagaimana supervisor harus bertindak, maka perilaku organisasi (*organizational behaviour*) menjadi ekstensi bagi ilmu hubungan manusia.

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset terpenting bagi sebuah organisasi. SDM yang kompeten mampu memanfaatkan sumber daya organisasi secara optimal demi tercapainya visi dan misi yang telah dirumuskan. Saat ini tantangan yang dihadapi organisasi dalam mengelola SDM semakin kompleks. Perkembangan lingkungan terkini, yang ditandai dengan persaingan semakin ketat, kemajuan teknologi yang pesat, perubahan selera pelanggan yang sangat cepat, terbukanya aneka peluang bisnis, serta perubahan kondisi sosial, ekonomi, politik dan lingkungan mengharuskan organisasi untuk meninjau kembali praktik-praktik pengelolaan SDM-nya. Kebijakan rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, pelatihan dan manajemen kinerja bukan hanya dikaitkan dengan visi dan misi organisasi, namun juga dengan dinamika lingkungan bisnis.²⁷

Perspektif MSDM sebagai aset telah menjadikan organisasi bisnis lebih memperhatikan sumber daya manusia yang dimilikinya, dengan menginvestasikan tidak sedikit dana untuk merekrut orang-orang terbaik, melatih, menempatkannya pada tempat yang tepat, meningkatkan produktivitasnya serta memenuhi kesejahteraan hidupnya. Inilah yang kemudian dikenal dengan perspektif MSDM strategik. Sumber daya manusia dianggap sebagai sebuah aset layaknya aset perusahaan lainnya, yang lebih cenderung dilatih dan dipertahankan karena dianggap lebih menghemat biaya daripada mendapatkan karyawan yang baru.

3. Pendekatan Sistem

Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian operasi yang berdiri sendiri dalam mencapai tujuan yang sama. Pendekatan sistem dalam manajemen dimaksudkan untuk mewujudkan tujuan organisasi berupa *output* yang bermanfaat bagi lingkungan dengan melakukan transformasi dari faktor *input* yang juga diperoleh dari lingkungan.

Para teoritikus manajemen ilmiah dan teori hubungan manusia mempelajari manajemen dengan mengambil bagian dari manajemen secara terpisah. Mereka menganggap bahwa manajemen secara keseluruhan berarti merupakan penjumlahan dari seluruh bagian tersebut dan juga dapat dijelaskan melalui bagian tersebut. Para teoritikus sistem, sebaliknya, mempelajari manajemen dengan meletakkan bagian-bagian tersebut secara bersama-sama dan menganggap bahwa secara keseluruhan jauh lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Perbedaannya terletak pada pemikiran analitik versus sintetis. Menurut salah satu ahli sistem manajemen, "berpikir dan juga berbicara analitis berarti berpikir dari luar ke dalam; sedangkan berpikir sintetis berarti berpikir dari dalam ke luar. Tanpa bermaksud mengabaikan nilai yang lain, tetapi dengan berpikir sintetis kita dapat memperoleh pemahaman yang tidak kita peroleh melalui berpikir analitis, terutama untuk fenomena/kasus

²⁷ A. B. Susanto, "Susanto, Management For Everyone 5 Human Capital," Jakarta: Erlangga, 2011, hlm. VII.

yang sifatnya kolektif."²⁸

Teori sistem merekomendasikan berpikir sintetis karena manajemen tidak dilakukan di dalam ruang hampa. Manajer mempengaruhi dan yang, pada gilirannya, dipengaruhi oleh banyak variabel dalam organisasi dan lingkungan. Pemikiran sistem telah disajikan sebagai bidang manajemen dengan tantangan besar, yaitu untuk mengidentifikasi semua bagian yang terkait dengan aktivitas organisasi dan untuk menemukan bagaimana mereka saling berinteraksi. Pemikiran sistem menawarkan "dasar untuk memahami organisasi dan masalah-masalahnya yang mungkin pada suatu hari dapat menghasilkan sebuah revolusi dalam organisasi yang sebanding dengan apa yang dibawa oleh Taylor dengan manajemen ilmiah-nya."²⁹

Salah satu tokoh pendekatan sistem adalah Chester I. Barnard. Seperti Fayol, Barnard membuat sebuah pendekatan baru untuk manajemen yang didasarkan pada pengalamannya sebagai manajer tingkat atas. Tapi pendekatan mantan Presiden *New Jersey Bell Telephone* ini berbeda dengan Fayol. Daripada memisahkan fungsi-fungsi dan prinsip-prinsip manajemen tertentu, Barnard cenderung menyusun pendekatan sistem yang lebih abstrak. Dalam bukunya di tahun 1938, *The Functions of the Executive*, Barnard mengkarakteristikkan keseluruhan organisasi sebagai sebuah sistem kerjasama: "sistem kerja sama adalah sebuah kompleksitas fisik, biologis, personal dan komponen sosial yang berada dalam hubungan sistematis tertentu karena adanya kerjasama dari dua orang atau lebih sampai ada satu pihak yang mengakhiri."³⁰

Menurut Barnard, kemauan untuk melayani, memiliki tujuan umum dan komunikasi adalah unsur-unsur utama dalam organisasi (atau disebut sistem kerjasama). Dia merasa bahwa organisasi tidak ada jika tidak memiliki tiga elemen ini dan bekerja secara sendiri-sendiri. Barnard memandang komunikasi sebagai kekuatan yang menjembatani kesenjangan alami antara keinginan individu untuk melayani dan tujuan umum organisasi. Perspektif sistem Barnard telah mendorong para teoritikus manajemen dan organisasi untuk mempelajari organisasi secara dinamis dan kompleks dibandingkan hanya mempelajari sepotong demi sepotong. Secara signifikan, dia adalah pendukung kuat dari etika bisnis dalam pidato-pidato dan tulisannya.³¹ Barnard telah membuka beberapa pintu penting dalam evolusi pemikiran manajemen.

Perkembangan selanjutnya adalah munculnya teori sistem umum (*General Systems Theory*). Teori sistem umum adalah bidang interdisipliner studi yang didasarkan pada asumsi bahwa segala sesuatu merupakan bagian dari pengaturan yang lebih besar dan saling bergantung. Perspektif interdisipliner ini diadopsi oleh pengikut Barnard dengan mengkategorikan tingkat sistem dengan membedakan antara sistem tertutup dan terbuka. Membayangkan dunia sebagai kumpulan dari sistem hanyalah langkah pertama dalam teori sistem umum. Salah satu langkah yang lebih penting yang telah teridentifikasi adalah adanya hierarki (tingkatan) sistem,

²⁸ Russell L. Ackoff, "Science in the systems age: Beyond IE, OR, and MS," *Operations Research* 21, no. 3 (1973): 661–71.

²⁹ Charles J. Coleman dan David D. Palmer, "Organizational application of system theory," *Business Horizons* 16, no. 6 (1973): hlm. 77.

³⁰ Chester Irving Barnard, *The functions of the executive*, vol. 11 (Harvard university press, 1968), hlm. 65.

³¹ Untuk detail lihat Lori Verstegen Ryan dan William G. Scott, "Ethics and organizational reflection: the Rockefeller foundation and postwar 'moral deficits,' 1942-1954," *Academy of Management Review* 20, no. 2 (1995): 438–61.

mulai dari sistem yang sangat spesifik hingga yang lebih umum. Mengidentifikasi sistem pada berbagai tingkat telah membantu menerjemahkan teori sistem umum yang abstrak menjadi istilah yang lebih konkret.³²

Selain mengidentifikasi hierarki sistem, para teoritikus sistem umum juga telah membuat perbedaan antara sistem tertutup dan terbuka. Sistem tertutup adalah sebuah entitas yang mandiri, sedangkan sistem terbuka sangat tergantung pada lingkungan sekitarnya untuk bertahan hidup. Pada kenyataannya, kedua jenis sistem benar-benar tidak dapat dipisahkan dari satu sama lain. Kunci untuk mengklasifikasikan sistem sebagai relatif tertutup atau relatif terbuka adalah dengan menentukan jumlah interaksi antara sistem dengan lingkungannya. Jam digital bertenaga baterai, misalnya, adalah sebuah sistem yang relatif tertutup; setelah baterai di pasang, maka jam dapat berjalan tanpa bantuan dari lingkungan luar. Sebaliknya, jam bertenaga surya adalah sebuah sistem yang relatif terbuka, karena tidak bisa beroperasi tanpa pasokan yang terus-menerus energi luar. Tubuh manusia adalah sebuah sistem yang sangat terbuka karena hidup tergantung pada kemampuan tubuh untuk mendapatkan oksigen dan energi dan mengeluarkan limbah. Dengan kata lain, tubuh manusia sangat tergantung pada lingkungan untuk bertahan hidup. Dengan perumpamaan yang sama, teoritikus teori sistem umum mengatakan bahwa semua organisasi bersistem terbuka karena kelangsungan hidup organisasi bergantung pada interaksi dengan lingkungan sekitarnya.

Arah Baru dari Pemikiran Sistem adalah *Organizational Learning* dan *Knowledge Management*. *Perspektif Organizational Learning* menggambarkan organisasi sebagai sebuah sistem terbuka yang hidup dan berfikir. Seperti layaknya pikiran manusia, organisasi mendasarkan pada *feedback* untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan. Dengan kata lain, organisasi harus belajar dari pengalaman, sebagaimana yang dilakukan manusia. Dengan demikian, organisasi terlibat dengan proses kegiatan mental yang kompleks seperti mengantisipasi, merasakan, meramalkan, memecahkan masalah dan mengingat.

Organizational Learning dimaksudkan lebih dari jumlah sekedar pembelajaran individual kumulatif. Pelatihan dan pengembangan individu dengan keterampilan baru, pengetahuan dasar, teori dan kerangka kerja bukan merupakan organisasi pembelajar kecuali pembelajaran individual tersebut diterjemahkan ke dalam praktek-praktek organisasi kebijakan, atau fitur desain yang berubah. Pembelajaran individual diperlukan tapi tidak mencukupi untuk *organizational learning*.³³ Ketika *organizational learning* menjadi inisiatif strategis untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan sepenuhnya ide-ide yang berharga dari dalam dan luar organisasi, maka akan muncul *knowledge management*.³⁴

4. Pendekatan Kuantitatif

³² Philip Rich, "The Organizational Taxonomy: Definition and Design," *Academy of Management Review*, 17 (October 1992): 758–781.

³³ Susan Albers Mohrman dan Allan M. Mohrman, dalam *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, ed. oleh Jay R. Galbraith dan associate, Organizational change and learning (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), hlm. 89.

³⁴ Lihat Nathaniel Foote dkk., "Leveraging group knowledge for high-performance decision-making," *Organizational Dynamics* 31, no. 3 (2002): 280–280.; dan Syed H. Akhter, "Strategic planning, hypercompetition, and knowledge management," *Marketing Faculty Research and Publications*, 2003, 6.

Pada pendekatan kuantitatif manajemen diartikan sebagai sebuah entitas logis yang tindakan-tindakannya dapat dinyatakan dalam bentuk simbol-simbol matematis, hubungan-hubungan matematis dan data yang dapat diukur.³⁵ Penggunaan model matematis memudahkan dalam upaya optimalisasi atau minimalisasi. Suatu model matematis merupakan gambaran abstrak yang bersifat simbolis yang menunjukkan semua faktor yang penting secara kuantitatif dan yang merefleksikan pengaruh relatif masing-masing faktor terhadap seluruh situasi yang dihadapi. Pendekatan kuantitatif memiliki dua ciri yaitu: (1) mengoptimalkan hasil (*output*) dari masukan (*input*); dan (2) menggunakan model-model matematis.³⁶ Memperbesar perbandingan antara masukan dan hasil dapat mengoptimalkan laba yang diperoleh. Semua faktor terkait perlu ditingkatkan (seperti: efisiensi, efektifitas, produktifitas, dan sebagainya) agar sasaran (laba) dapat tercapai optimal.

Pendekatan kuantitatif merupakan perspektif yang mulai tumbuh setelah perang dunia kedua. Pendekatan ini ditandai dengan makin berkembangnya *operational research* atau selanjutnya teknik-tekniknya dikenal sebagai pendekatan manajemen sains.³⁷ Pendekatan ini banyak digunakan dalam kegiatan-kegiatan seperti: penganggaran modal, manajemen produksi, pengembangan strategi produk, pengembangan sumber daya manusia serta perencanaan program. Oleh karenanya meski perang telah usai, pendekatan ini mulai diadopsi oleh beberapa perusahaan besar seperti DuPont dan GE diantaranya untuk menentukan jumlah pekerja, pergudangan dan persediaan.³⁸ Pada intinya dalam pendekatan ini lebih mengedepankan penggunaan teknik kuantitatif dalam setiap kegiatan manajemen. Terdapat beberapa teknik-teknik kuantitatif sebagaimana implementasinya pada tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Teknik Kuantitatif

Teknik	Area Penerapan
Teori Keputusan (termasuk teori organisasi, teori belajar, sibermetik, dan suboptimasi)	Penetapan tujuan perusahaan, menilai konflik dan interaksi kelompok, mankisir kinerja, dan menganalisis organisasi.
Desain Eksperimen	Percobaan-percobaan model yang akan dibangun.
Teori Permainan	Waktu dan biaya dalam persaingan pader dan strategi militer.
Teori Informasi	Dasain sistem proses data, analisis organisasi, dan keefektifan iklan dalam penelitian pasar.
Kontrol Inventori	Ukuran ekonomi dan pengendalian persediaan.
Program Linier	Penilaian perlengkapan, personel, penjadwalan, analisis <i>input-output</i> , jalur transportasi, campuran produk, dan proses alokasi.
Teori probabilitas	Hampir digunakan di seluruh bidang

³⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 24. hlm. 24.

³⁶ Hasibuan, hlm. 24.

³⁷ Husaini Usman, *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 39.

³⁸ Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: group, 2005), hlm. 41.

	kehidupan.
Teori antrian	Kontrol persediaan, kontrol trafik, sistem telepon, penjadwalan pasien, dan telekomunikasi radio.
Teori Penempatan	Pergantian perlengkapan yang rusak.
Teori Sampling	Kontrol mutu, audit dan akuntansi, survei pelanggan dan produksi pilihan dalam penelitian pemasaran.
Teori Simulasi (termasuk metode Carlo)	Evaluasi reliabilitas sistem, perencanaan keuntungan, studi sistem logistik, kontrol persediaan, dan persyaratan tenaga kerja.
Teori Keputusan Statistik	Taksiran model parameter dalam model probabilitas.
Logika simbolik	Desain sirkuit, kesimpulan legal seperti pemeriksaan konsistensi kontrak.

Sumber: Husaini Usman (2009:40).

Pendekatan ini terbagi menjadi dua perspektif, yaitu: perspektif manajemen sains dan manajemen operasi.³⁹ Penggunaan istilah manajemen sains menyerupai manajemen ilmiah dengan tokohnya seperti Frederich W. Taylor, meski terdapat perbedaan di dalamnya. Dalam manajemen sains lebih menekankan penggunaan model-model matematika dalam penyelesaian kegiatan dan persoalan manajemen. Model matematika pada dasarnya merupakan representasi dari sebuah sistem, proses, dan hubungan antar sub-sistem dalam sebuah sistem. Salah satu metode manajemen sains yang banyak digunakan adalah pendekatan *six sigma* yang mengadopsi model statistika dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Selanjutnya, manajemen operasi merupakan salah satu bentuk aplikasi manajemen sains yang lebih fokus pada kegiatan tertentu dalam kegiatan manajemen secara operasional. Manajemen operasi membantu manajemen agar dapat melakukan kegiatan produksi secara lebih efektif efisien. Contoh beberapa pendekatan yang sering dipergunakan adalah *queuing theory*, dan *breakeven analysis*.

Meski memberikan sumbangan besar pada perancangan dan pengendalian, tetapi pendekatan kuantitatif masih sangat sederhana dalam bidang pengorganisasian, staf dan kepemimpinan organisasi.⁴⁰ Sebagai sebuah model pendekatan, pendekatan manajemen kuantitatif memiliki berbagai keterbatasan. Misalnya, ketika dikaitkan dengan kenyataan bahwa perilaku manusia dalam kegiatan organisasi tidak mudah dipahami dan dikuantifikasi. Selain itu sebab model ini berlandaskan pada asas matematika, seringkali mensyaratkan pemberlakuan berbagai asumsi yang terkadang tidak mudah dan kurang realistis untuk dipenuhi. Variabel-variabel yang dilibatkan dalam kegiatan manajemen terkadang terlampaui banyak sehingga pola interaksi antar variabel sulit ditentukan. Sehingga model matematisnya dan riset operasi tidak dapat sepenuhnya dapat diaplikasikan. Keputusan manajemen tidak hanya menuntut adanya kejelasan dan kepastian, namun seringkali dibutuhkan ruang bagi ketidakpastian dan fleksibilitas. Ahli

³⁹ Tisnawati dan Saefullah, hlm. 42.

⁴⁰ Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar manajemen* (Jakarta: PT Gramedia, 2001), hlm. 54.

kuantitatif hanya sampai pada perhitungan dan tidak sampai pada makna dari perhitungan itu sendiri.

5. Implikasi Pendekatan-Pendekatan Pada Perkembangan Ilmu Manajemenn Pendidikan Islam

Pendekatan-pendekatan yang berkembang dalam ilmu manajemen memiliki sejumlah implikasi dalam pengimplementasiannya di pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Pertama, pada pendekatan operasional, teori-teori pendekatan operasional dapat dijadikan rujukan utamanya dalam proses pelaksanaan pendidikan yang mendapatkan tuntutan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pendekatan operasional dapat digunakan dalam upaya peningkatan mutu atau kualitas, baik input, proses, maupun output. Implikasinya ilmu manajemen pendidikan Islam dapat menerapkan salah satu paradigma baru yang berkembang dalam pengelolaan pendidikan saat ini, yaitu *Total Quality Management (TQM)*. Manajemen pendidikan Islam membutuhkan perhatian lebih pada pengelolaan mutu atau kualitas. Konsep yang awalnya berkembang pada organisasi profit ini, kini mulai diterapkan dalam lembaga non profit, salah satunya adalah lembaga pendidikan.

Pembelajaran sebagai aktivitas pokok lembaga pendidikan merupakan sebuah proses. Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang jasa, layanan lembaga pendidikan secara langsung dirasakan oleh para *stakeholder*. Oleh karena itu pemberian kualitas atau mutu layanan menjadi tujuan dari lembaga pendidikan. Adanya perbaikan mutu yang berkelanjutan diharapkan mampu memberikan kepuasan khususnya bagi pelanggan pendidikan.

Konsep mutu dalam pendidikan mengandung mencakup dua perspektif. Pertama, bermutu jika memenuhi atau melampaui standar yang ada. Hasil atau *output* pendidikan dikatakan bermutu tinggi jika lulusan yang dihasilkan memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu, "melalui pembentukan manusia Pancasila sebagai manusia pembangunan yang berkualitas tinggi dan mandiri". Kedua, bermutu jika memenuhi atau melampaui standar yang diberikan pelanggan pendidikan atau dengan kata lain mampu memberi kepuasan pada pelanggan. Pengendalian atas kualitas atau mutu pendidikan melalui perbaikan terus menerus. Melakukan sesuatu yang benar setiap waktu dan berkelanjutan.

Kedua, pada pendekatan perilaku, teori yang berkembang telah membuat jelas bagi manajer masa kini dan masa depan bahwa orang atau manusia merupakan kunci dari produktivitas. Menurut para pendukung pendekatan perilaku, teknologi, peraturan kerja dan standar tidak menjamin kinerja baik seseorang. Sebaliknya, keberhasilannya tergantung pada individu yang termotivasi dan terlatih, yang berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Hanya seorang manajer yang peka terhadap keinginan individu yang dapat memupuk kerjasama yang diperlukan untuk produktivitas yang tinggi.

Di sisi negatifnya, doktrin hubungan manusia tradisional telah dikritik dianggap tidak jelas dan terlalu sederhana. Menurut para pengkritik ini, penelitian perilaku di tempat kerja relatif primitif dan tidak memberikan kesimpulan yang luas. Misalnya, kritik agar tidak percaya bahwa mendukung hasil penelitian bahwa

supervisi yang suportif dan hubungan manusia yang baik akan otomatis mengakibatkan moral yang tinggi karyawan dan karenanya kinerja pekerjaan menjadi lebih baik. Juga, beberapa analisis studi Hawthorne, dengan menggunakan teknik-teknik statistik yang modern, telah menghasilkan perdebatan mengenai orisinalitas validitas dan hasilnya.⁴¹

Untungnya, perilaku organisasi, sebagai perpanjangan ilmiah dari hubungan manusia, menjanjikan terisinya beberapa kesenjangan yang ditinggalkan oleh para pakar teori hubungan manusia, meski masih tetap mempertahankan penekanan pada orang. Saat ini, para tokoh teori perilaku organisasi berusaha untuk mengumpulkan beberapa faktor penentu kinerja kerja efektif dalam berbagai situasi kerja dan di seluruh budaya.

Pengembangan pendekatan perilaku pada manajemen pendidikan Islam juga mendapatkan perhatian. Pendekatan ini diadopsi melalui berbagai manajemen sumber daya manusia dan pengembangannya. Misalnya manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, manajemen personel, kepemimpinan dalam organisasi, budaya kerja, kepuasan kerja, motivasi dan sebagainya. Bahkan manajemen ini merupakan salah satu dari delapan standar nasional pendidikan (SNP) yang menjadi dasar pengelolaan lembaga pendidikan yang baku.

Tenaga pendidik menjadi poin terpenting dalam usaha terwujudnya kualitas pendidikan yang tinggi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan turut mendorong terwujudnya tujuan dan cita-cita organisasi. SDM merupakan faktor strategis dan penentu keberhasilan suatu lembaga pendidikan.⁴² Dalam lembaga pendidikan, hal ini bahkan telah menjadi salah satu bagian dalam manajemen strategis. Misalnya, dapodik merupakan sumber data yang dapat digunakan untuk melakukan analisis pengembangan personel (baik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Sehingga dapat diketahui kebutuhan dari masing-masing personel demi terwujudnya produktifitas yang tinggi dari lembaga pendidikan.

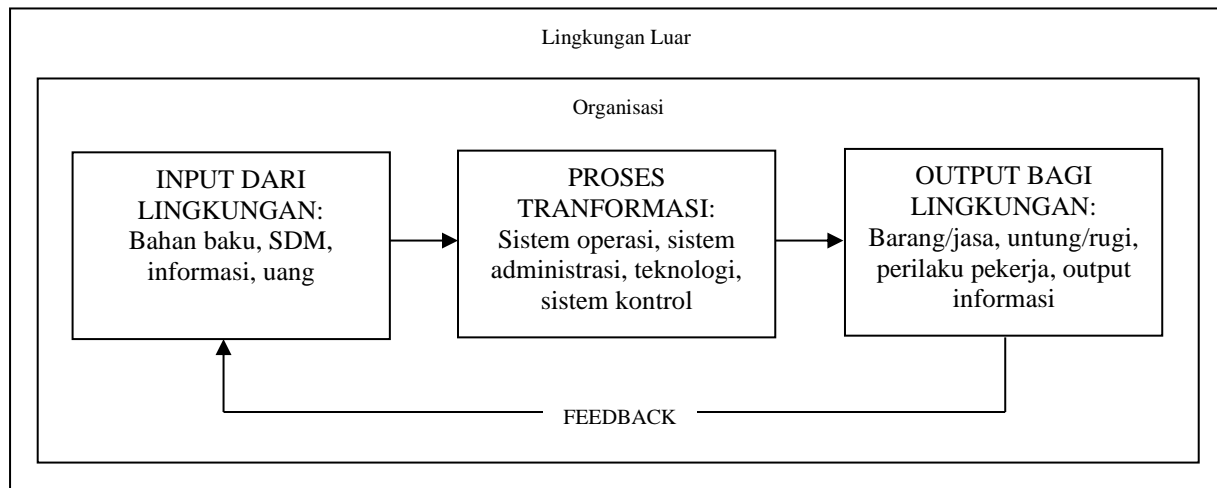
Ketiga, pendekatan sistem telah mengarahkan pada pemahaman lembaga pendidikan sebagai bagian dari sebuah sistem sosial, layaknya organisasi pada umumnya, sehingga perlu peduli dengan lingkungan yang melingkupinya, yang turut menentukan keberlangsungan institusi.⁴³ Karena pengaruh pendekatan sistem, para manajer sekarang lebih menghargai pentingnya melihat gambar secara keseluruhan. Pemikiran tentang *open system* (sistem terbuka) tidak mengizinkan manajer untuk menjadi sibuk dengan salah satu aspek dari manajemen organisasi sementara mengabaikan realitas internal dan eksternal lainnya. Manajer Bisnis, misalnya, harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya, perkembangan teknologi dan tren pasar ketika memproduksi dan menjual produk atau jasa. Aspek positif lain dari pendekatan sistem adalah bagaimana ia mencoba untuk

⁴¹ Untuk interpretasi statistik dari studi Hawthorne, lihat Richard Herbert Franke dan James D. Kaul, "The Hawthorne experiments: First statistical interpretation," *American sociological review*, 1978, 623–43. Lihat juga Stephen RG Jones, "Worker interdependence and output: The Hawthorne studies reevaluated," *American Sociological Review*, 1990, 176–90.

⁴² Endah Winarti, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 3, no. 1 (2018): 1–26.

⁴³ Binti Nasukah, "Analisis Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 2, no. 1 (2017): 1–35.

mengintegrasikan berbagai teori manajemen. Meskipun sangat berbeda dalam penekanan, manajemen operasi dan perilaku organisasi telah sangat dipengaruhi oleh pemikiran sistem. Perspektif sistem dalam manajemen pendidikan pada dasarnya berupaya mewujudkan tujuan lembaga pendidikan berupa *output* yang bermanfaat bagi lingkungan dengan melakukan proses transformasi dari faktor *input* yang juga diperoleh dari lingkungan. Hal ini tampak pada gambar 1.



Gambar 1. Perspektif Sistem dalam Manajemen

Dari gambar 1 dapat dipahami bahwa *output* pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Sedangkan *outcome* bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau dapat bermanfaat bagi masyarakat sebagai lingkungan lembaga pendidikan. Apabila *output* dirasa bermutu oleh masyarakat (sebagai lingkungan) maka masyarakat juga akan memberikan *feedback* yang baik yang nantinya menjadi *input* bagi lembaga pendidikan. Hal ini tercermin dalam usaha penjaminan mutu yang dilakukan pada lembaga-lembaga pendidikan. Pemberian standar yang baik sebagai upaya penjaminan akan kualitas baik pada bagian *input*, misal standar penyaringan siswa baru, bagian proses, misal pembentukan proses pembelajaran yang bermutu, serta bagian *output*, misalnya menghasilkan lulusan yang memenuhi atau bahkan melebihi standar kompetensi yang harus dimiliki, merupakan perspektif lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem.

Terdapat pengembangan dari pendekatan ini yaitu pendekatan sistem sosial. Manajemen dianggap sebagai suatu sistem sosial yang mendasar pada interrelasi budaya yang berorientasi pada ilmu sosiologi.⁴⁴ Pendekatan ini memberi perhatian pada “organisasi informal” dan eksistensinya sebagai kekuatan-kekuatan sosial. Bahwa pendekatan sistem sosial sangat berperan dalam manajemen, sebab semua pengelola atau pemimpin bekerja dalam suatu sistem sosial. Seorang pemimpin memimpin berdasarkan kerja sama manusia. Kerja sama ini timbul sebagai akibat keterbatasan *physic, biologic, psychology* dan *sociology*. Keterbatasan *physic*, dimaksudkan bahwa untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia akan senantiasa berhubungan dengan alam. Keterbatasan *biologic*, diartikan bahwa manusia itu memiliki keterbatasan atau lemah sehingga untuk mempertahankan diri perlu bekerja

⁴⁴ Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, hlm. 13.

sama, bersatu dan mengadakan ikatan dengan manusia lainnya. Keterbatasan *psychology*, diartikan bahwa manusia dilihat dari aspek ilmu jiwa memiliki keinginan untuk dihargai, dipuji atau dihormati. Sehingga keinginan tersebut yang mendorong untuk bekerja sama dengan manusia yang lain. Sedangkan keterbatasan *sociology*, diartikan sebagai kebutuhan manusia akan manusia yang lain.

Sekolah merupakan sistem sosial terbuka dengan lima elemen penting, yaitu perorangan, struktural, kebudayaan, politik dan pendidikan.⁴⁵ lingkungan merupakan sebuah aspek kritis dari kehidupan organisasi. Ini tidak hanya menyediakan sumber untuk sistem tapi juga terdapat paksaan dan kesempatan, dan juga di antara elemen yang ada menjadi faktor efektif dalam sistem yang ada. Implikasi pendekatan sistem sosial pada manajemen pendidikan Islam dapat diartikan bahwa peningkatan mutu pendidikan dilakukan tidak hanya cenderung beripikir *output oriented* saja, seperti yang selama ini terjadi di banyak lembaga pendidikan. sehingga mutu pendidikan hanya dapat dilihat dari hasil belajar dan ujian nasional. Melainkan, dalam praktiknya peningkatan mutu tidak hanya berorientasi pada *output* akan tetapi juga pada mutu *input* serta prosesnya di dalam kelas. Kesemuanya ini juga dilihat dalam kerangka interaksi antar elemen dengan lingkungannya secara sosiologis maupun psikologis. Lembaga pendidikan harus mampu menangkap kebutuhan lingkungan akan *outcome* yang dihasilkan sehingga hal ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dalam bagian *input* serta bagian *output*, sehingga hasil dapat terserap sepenuhnya oleh pasar sebagai bagian dari lingkungan lembaga pendidikan. pendekatan ini berkembang misalnya seperti *Management By Object, performance Improvement Planning* (PIP) atau Peningkatan Prestasi Kerja (PPK).

Keempat, pendekatan kuantitatif yang berkembang seiring dengan perkembangan kemajuan teknologi, komputer, dan komunikasi, berimplikasi pada manajemen pendidikan Islam bahwa pendekatan ini sangat bermanfaat dalam upaya meningkatkan efisiensi terlebih jika diaplikasikan pada obyek-obyek fisik seperti barang-barang persediaan, pemasaran, dan sektor keuangan. Lebih luas lagi pendekatan ini dapat diterapkan dalam pemecahan-pemecahan masalah yang timbul dalam manajemen pendidikan Islam melalui kegiatan kuantifikasi. Sehingga permasalahan yang selama ini bersifat kualitatif mampu diterjemahkan dan dicari penyelesaiannya melalui proses-proses kuantitatif dan model matematis. Misalnya pendekatan ini dapat diaplikasikan ketika memperhitungkan masa penggunaan sarana dan prasarana, beserta penyusutannya sehingga bermanfaat bagi kegiatan pengadaan berikutnya, penghitungan pembiayaan berbasis efisiensi, komposisi ketersediaan jumlah sarana prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, dan sebagainya.

KESIMPULAN

Keempat pendekatan yang berkembang dalam ilmu manajemen seperti pendekatan operasional, perilaku manusia, sistem dan kuantitatif, memiliki implikasi penting dalam upaya pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam. Pendekatan operasional dimaksudkan untuk bidang manajemen berorientasi produksi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, pemotongan terhadap hal-hal yang tidak

⁴⁵ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), hlm. 195.

penting (pemborosan), serta meningkatkan kualitas. Implikasi pendekatan operasional bagi perkembangan ilmu manajemen pendidikan Islam adalah berkembangnya konsep yang bertumpu pada pengelolaan mutu atau kualitas. Salah satu konsep yang diadopsi adalah *Total Quality Management (TQM)* di bidang pendidikan.

Pendekatan perilaku manusia menekankan bahwa manusia layak untuk menjadi fokus utama dari kegiatan organisasi. Implikasinya dalam manajemen pendidikan Islam, pendekatan perilaku memperjelas bahwa manusia merupakan kunci dari produktivitas. Pendekatan ini diadopsi melalui berbagai manajemen sumber daya manusia dan pengembangannya. Misalnya manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, manajemen personel, kepemimpinan dalam organisasi, budaya kerja, kepuasan kerja, motivasi dan sebagainya.

Pendekatan sistem dalam manajemen dimaksudkan untuk mewujudkan tujuan organisasi berupa *output* yang bermanfaat bagi lingkungan dengan melakukan transformasi dari faktor *input* yang juga diperoleh dari lingkungan. Implikasi pendekatan ini pada ilmu manajemen pendidikan Islam adalah kesadaran pentingnya memandang lembaga pendidikan sebagai sistem sosial dengan melihat lingkungan secara keseluruhan, internal dan eksternal. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan dilakukan tidak hanya cenderung beripikir *output oriented* saja, sehingga mutu pendidikan hanya dapat dilihat dari hasil belajar dan ujian nasional. Melainkan, juga pada mutu *input* serta prosesnya di dalam kelas. Kesemuanya ini juga dilihat dalam kerangka interaksi antar elemen dengan lingkungannya secara sosiologis maupun psikologis.

Pendekatan kuantitatif manajemen diartikan sebagai sebuah entitas logis yang tindakan-tindakannya dapat dinyatakan dalam bentuk simbol-simbol matematis, hubungan-hubungan matematis dan data yang dapat diukur. Pendekatan ini dipengaruhi oleh dua perspektif yaitu manajemen sains dan manajemen operasi. Implikasinya pada perkembangan ilmu manajemen pendidikan Islam bahwa pendekatan ini sangat bermanfaat dalam upaya meningkatkan efisiensi terlebih jika diaplikasikan pada obyek-obyek fisik seperti barang-barang persediaan, pemasaran, dan sektor keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

Abrashoff, D. Michael. "Retention through redemption." *Harvard Business Review* 79, no. 2 (2001): 136-41, 158.

Ackoff, Russell L. "Science in the systems age: Beyond IE, OR, and MS." *Operations Research* 21, no. 3 (1973): 661-71.

Akhter, Syed H. "Strategic planning, hypercompetition, and knowledge management." *Marketing Faculty Research and Publications*, 2003, 6.

Babcock, George De Albert. *The Taylor system in Franklin management: Application and results*. Engineering Magazine Company, 1917.

- Barnard, Chester Irving. *The functions of the executive*. Vol. 11. Harvard university press, 1968.
- Bedeian, Arthur G., dan Daniel A. Wren. "Most influential management books of the 20 th century." *Organizational Dynamics* 3, no. 29 (2001): 221–25.
- Bhote, Keki R. "Dr. W. Edwards Deming—a prophet with belated honor in his own country." *National Productivity Review* 13, no. 2 (1994): 153–59.
- Coleman, Charles J., dan David D. Palmer. "Organizational application of system theory." *Business Horizons* 16, no. 6 (1973): 77–84.
- Conkright, Tom D. "So you're going to manage a project." *Training* 35, no. 1 (1998): 62–66.
- Copley, Frank Barkley. *Frederick W. Taylor: Father of scientific management*. Vol. 2. Harper and brothers, 1923.
- Crosby, Philip B. *Completeness: Quality for the 21st century*. Penguin, 1992.
- Cucu. "Manajemen Dakwah Rasulullah: Analisis Dakwah Nabi di Kota Mekah." *TADBIR: Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 2 (2016).
- Farnham, Alan. "The man who changed work forever." *Fortune* 136, no. 2 (1997): 114–114.
- Feigenbaum, Armand V. "How total quality counters three forces of international competitiveness." *National Productivity Review* 13, no. 3 (1994): 327–31.
- Follett, Mary Parker, Henry Clayton Metcalf, dan Lyndall Fownes Urwick. "Dynamic administration," 1942.
- Foote, Nathaniel, Leigh Weiss, Eric Matson, dan Etienne Wenger. "Leveraging group knowledge for high-performance decision-making." *Organizational Dynamics* 31, no. 3 (2002): 280–280.
- Franke, Richard Herbert, dan James D. Kaul. "The Hawthorne experiments: First statistical interpretation." *American sociological review*, 1978, 623–43.
- Freedman, David H. "Is management still a science?" *Harvard Business Review* 70, no. 6 (1992): 26–.
- Gordon, Jack. "An Interview with Joseph M. Juran." *Training* 31 (1994): 35–41.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara,

2007.

Herujito, Yayat M. *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: PT Gramedia, 2001.

Hillkirk, John. "World-Famous Quality Expert Dead at 93." *USA Today* 22 (1993).

Jones, Oswald. "Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in practice." *Human Relations* 53, no. 5 (2000): 631-53.

Jones, Stephen RG. "Worker interdependence and output: The Hawthorne studies reevaluated." *American Sociological Review*, 1990, 176-90.

Kurtz, David L. *Contemporary Business*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

Locke, Edwin A. "The ideas of Frederick W. Taylor: an evaluation." *Academy of management review* 7, no. 1 (1982): 14-24.

Mohrman, Susan Albers, dan Allan M. Mohrman. Dalam *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, disunting oleh Jay R. Galbraith dan associate. Organizational change and learning. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

Nasukah, Binti. "Analisis Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam." *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 2, no. 1 (2017): 1-35.

O'Connor, Ellen S. "The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School." *Academy of Management Review* 24, no. 1 (1999): 117-31.

Parker, Lee D. "Control in organizational life: the contribution of Mary Parker Follett." *Academy of Management Review* 9, no. 4 (1984): 736-45.

Peterson, Peter B. "Training and Development: The Views Of Henry L. Gantt (1861-1919)." *SAM Advanced Management Journal* 52, no. 1 (1987): 20.

Pohan, Rusdin. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Lanarka, 2007.

Rivai, Veithzal, dan Sylviana Murni. *Education Management*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009.

Roethlisberger, Fritz Jules, dan William J. Dickson. *Management and the Worker*. Vol. 5. Psychology press, 2003.

Ryan, Lori Verstegen, dan William G. Scott. "Ethics and organizational reflection: the Rockefeller foundation and postwar 'moral deficits,' 1942-1954." *Academy of*

- Management Review* 20, no. 2 (1995): 438–61.
- Susanto, A. B. "Susanto, Management For Everyone 5 Human Capital." *Jakarta: Erlangga*, 2011.
- Taylor, Frederick Winslow. *Shop management*. Harper & brothers, 1911.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Diterjemahkan oleh Smith. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Tisnawati, Ernie, dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: group, 2005.
- Trianto. *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Usman, Husaini. *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Winarti, Endah. "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan." *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 3, no. 1 (2018): 1–26.
- Wrege, Charles D., dan Richard M. Hodgetts. "Frederick W. Taylor's 1899 pig iron observations: Examining fact, fiction, and lessons for the new millennium." *Academy of Management Journal* 43, no. 6 (2000): 1283–91.
- Yilmaz, M. R., dan Sangit Chatterjee. "Deming and the Quality of Software Development." *Business Horizons* 40 (1997): 51–58.
- Zemke, Ron. "A Bluffer's Guide to TQM." *Training* 30, no. 4 (1993): 48–55.