

BAB 1:

PERKEMBANGAN TEORI PENGURUSAN: SATU ANALISA DARI PERSPEKTIF MENYELURUH

Pengenalan

Bab terawal ini akan memfokuskan kepada perkembangan teori pengurusan konvensional. Di samping itu analisa akan dibuat berasaskan perkembangan tersebut dari perspektif rasional akal untuk melihat kekuatan dan kelemahan teori tersebut.¹¹ Inilah pendekatan utama dalam bab ini di mana prinsip dan pendekatan pengurusan akan cuba dilihat dalam bentuk yang lebih bersepadu dan melihat kepentingan agama dalam operasi pengurusan.

1.1 Pengurusan dan Pentadbiran: Satu Analisa

Pengertian pengurusan dan pentadbiran adalah merujuk kepada sistem mengendalikan dan menguruskan manusia dan alam dalam bentuk sistematik

peraturan peribadatan dan kehidupan keduniaan yang sempurna dan berkekalan hingga keakhir zaman. Lihat Muhammad al-Buraey, *ibid*, h. 11-24.

¹¹ Fakta ini dikemukakan pada peringkat awal sebagai asas dalam menjelaskan kekaburan pandangan terhadap keperluan pendekatan agama dalam pengurusan. Rasional keperluan ajaran agama perlu diperjelaskan supaya perbincangan seterusnya akan lebih berkesan. Kesedaran agama terhadap perkara ini di dunia barat bermula dan menjadi perhatian sejak tulisan Max Weber pada tahun 1904 dan diterjemahkan kedalam bahasa Inggeris oleh Talcott Parson pada tahun 1930 dengan judul '*The Protestant Ethics and the Spirits of Capitalism*'. Dalam tulisannya, Weber dengan keras mengatakan bahawa, sistem kapitalisme dan sebarang ideologi moden yang muncul adalah atas kesedaran agama, politik dan sosial. Semangat agama yang kuat telah melahirkan satu sistem etika yang jitu khususnya dalam pengurusan seharian. Lihat tulisannya (1958), *The Protestant Ethics and The Spirit of Capitalism*, New York: Oxford University Press.

(organisasi) dan tersusun.¹² Persoalannya, apakah wujud perbezaan antara kedua istilah tersebut (pengurusan dan pentadbiran), dan mungkinkah wujud persamaan antara keduanya? Sebahagian sarjana pengurusan cuba membezakan pengertian pengurusan dan pentadbiran dengan merujuk kepada kecenderungan dalam menguruskan sesuatu. Aktiviti yang bersifat 'non-profit organizations' termasuklah jabatan kerajaan dan yang seumpamanya disebutkan sebagai 'pentadbiran'. manakala 'activities in day-to-day operations of an office' dilihat sebagai 'pengurusan'. *Webster's New World Dictionary of the American Language* mendefinisikan 'administration' sebagai 'management', tetapi dalam masa yang sama juga menyebutkan 'the executive officials of a government and their policy'.¹³ Hodgkinson juga membezakan dengan mengatakan "those aspects dealing more with the formulation of purpose, the value-laden issues and the human component of organizations" adalah pentadbiran, manakala "those aspects which are more routine, definitive, programatic, and susceptible to quantitative methods" adalah pengurusan.¹⁴ Berdasarkan kepada definisi yang dikemukakan di atas, pentadbiran merujuk kepada sektor perkhidmatan awam, manakala pengurusan lebih melihat kepada sektor swasta. Secara asasnya pembahagian definisi ini nampak lebih jelas.

¹² Lihat takrifan dan konsep yang digunapakai dalam kajian ini di bahagian pendahuluan, h. 35.

¹³ Perbahasan lengkap dalam hal ini sila lihat David Guralhik (1976), *Webster's New World Dictionary of the American Language*, h. 8 dan lihat juga Gladden (1964), *The Essentials of Public Administration*. London: Staple Press Ltd.

¹⁴ Lihat Christopher Hodgkinson (1978), *Towards a Philosophy of Administration*, New York: St. Martin's Press, h. 4-5.

Sebenarnya tiada fakta asas yang boleh membezakan antara dua perkataan tersebut kerana keduanya adalah mempunyai persamaan yang jelas. M.E Demock mendefinisikan keduanya sebagai "*the idea of group co-operation under executive direction and seeking fulfillment of goals through planning and organization.*"¹⁵ Webster's Dictionary mendefinisikan perkataan 'administer' sebagai 'to manage as a steward, to bring aid to, to impose', manakala Gladden pula berpendapat 'administer' sebagai 'to care for or to look after people, to manage affairs...'.¹⁶ Persoalan yang timbul sekarang ialah siapakah yang berada pada kedudukan untuk mengurus hal ehwal manusia. Maka ianya ialah 'the top management' atau 'administration' sebab seseorang pentadbir ialah 'one who administers; one who manage, carries on, or directs the affairs of any establishment or institution'.¹⁷ Secara umumnya, pengurusan adalah proses yang berterusan bagi mencapai matlamat organisasi berasarkan elemen-elemen perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan terhadap sumber organisasi. Dengan kata lain, pengurusan menurut Juhari Ali mengandungi dua prinsip utama iaitu;

- (i) proses menjalankan kerja secara sistematik serta memerlukan hubungan sesuatu aktiviti dengan aktiviti yang lain, dan

¹⁵ Marshaal E. Demock, "Administration" dalam *Encyclopedia Americana*, Vol. 1, h. 171.

¹⁶ Lihat Gladden (1964), *An Introduction to Public Administration*, London: Staples Press, h. 18.

¹⁷ Lihat J.A Simpson and E S C Weiner (1989), *The Oxford English Dictionary*, hal. 162-163.

- (ii) proses mencapai matlamat organisasi yang diharapkan.¹⁸

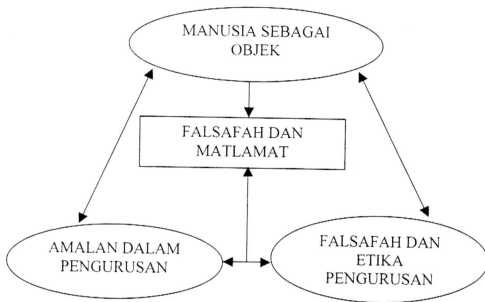
Secara jelasnya, perbezaan yang wujud terhadap dua perkataan tersebut hanyalah dalam konteks maknanya sebab dari segi praktikalnya, pengurus dan pentadbir akan membawa tanggungjawab yang sama. Pada asasnya, manusia sebagai elemen utama dan diikuti dengan amalannya dan falsafah dalam pengurusan. Rangkuman tiga perkara ini akan melahirkan sistem pengurusan sempurna. Oleh yang demikian, dalam konteks perbincangan kajian ini, kedua-dua perkataan ini akan digunapakai secara sinonim dari segi maknanya dan apabila disebutkan pengurusan atau pentadbiran ia adalah merangkumi elemen-elemen seperti berikut (Lihat Rajah 1.1):

- (a) Falsafah dan Matlamat: Perancangan dan dasar dalam usaha pencapaian matlamat seperti yang telah digariskan dalam organisasi yang berkaiatan.
- (b) Manusia sebagai Objek: menguruskan tenaga manusia berdasarkan kepada prinsip-prinsip asas yang ditetapkan dalam proses dan pelaksanaan organisasi.
- (c) Amalan dalam Organisasi: Prinsip-prinsip asas dalam organisasi perancangan, struktur dan metodologi, pembuatan keputusan dan pengawalan.

¹⁸Lihat Juhari Ali yang banyak membahaskan persoalan asas-asas pengurusan secara menyeluruh dan prinsip yang dikemukakan ini telah diterima pakai oleh ramai tokoh pengurusan moden. Lihat Juga bukunya (1991). *Prinsip Dan Amalan Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 8-9.

- (d) Falsafah dan Etika Pengurusan: Asas utama sebagai panduan dalam perjalanan operasi pengurusan dan pencapaian matlamat.

Rajah 1.1: Elemen dalam Pengurusan dan Pentadbiran



1.2 Perkembangan Teori Pengurusan: Pra dan Pasca Modernisme

Sejarah pengurusan berkembang selari dengan perkembangan hidup manusia, berubah mengikut corak pemikiran, peradaban hidup dan sistem yang diamalkan dalam kehidupan.¹⁹ Perkembangan dan pembangunan pengurusan konvensional yang telah melalui pelbagai pengalaman, dan dalam rangka ke arah membentuk sistem pengurusan dan budaya pengurusan yang berteraskan Islam, maka kekuatan dan kelemahan teori konvensional

¹⁹ Lihat perbincangan sejarah dan perkembangan pengurusan dalam Daniel A. Wren (1979). *The Evolution of Management Thought*. London: John Wiley and Sons.

yang telah diterima pakai secara menyeluruh akan dianalisa secara mendalam.²⁰ Secara umumnya, corak dan bentuk pemikiran beberapa teori pengurusan konvensional akan dikemukakan. Teori-teori pengurusan konvensional yang bertunjangkan kepada idealisma kapitalis dan sosialis merupakan alternatif utama pengurusan hari ini.²¹ Oleh yang demikian, sejarah pemikiran pengurusan konvensional akan dikemukakan dan dianalisa secara kritikal. Tujuannya ialah untuk mengungkitkan kembali beberapa persoalan pengurusan dan pandangan yang mengagungkan pengurusan konvensional. Pendekatan ini adalah sebagai asas kepada pembentukan model alternatif yang akan dikemukakan kemudian.

Amalan pengurusan wujud semenjak manusia mula mengenal erti kehidupan dan pengurusan kehidupan harian. Menurut seorang tokoh pemikir lateral terkenal Alvin Toffler,²² perkembangan pemikiran manusia

²⁰ Persoalan ini perlu dilihat secara positif, kerana dari sinilah beberapa perbandingan awal dapat dilakukan antara pendekatan Islam dan konvensional dalam pengurusan. Langkah ini ditekankan sebagai asas utama kearah menzahirkan rupabentuk atau kerangka budaya kerja yang berasaskan Islam sebagaimana yang menjadi fokus penyelidikan ini.

²¹ Idealisme kapitalis bermatlamatkan keuntungan dan mengeneipkan kaedah sekaligus menafikan persoalan halal dan haram. Manakala sosialis lebih mementingkan persamaan dalam mengejar keuntungan. Perkembangan ini berlaku ekoran kesan daripada Revolusi Industri yang telah memperkembangkan prinsip rasional dan saintifik, menangani pekerja dalam meningkatkan produktiviti. Teori Marxist antara yang terawal membicarakan struktur birokrasi dalam menangani manusia. Persoalan ini lahir bersama dengan idea sosialis dan kapitalis yang mengarahkan kepentingan keduniaan dan mengeneipkan kepentingan kerohanian. Lihat perbincangan ini dalam Will Durant (1954). *The Story of Civilization*, New York: Simon and Schuster, dan lihat juga Claude S. Gage (1972). *The History of Management Thought*. (2nd. Ed), New Jersey: Prentice Hall.

²² Alvin Toffler seorang pemikir terkenal, menjelaskan bahawa zaman dahulu dikenali sebagai zaman teknologi jentera dan kini manusia harus bersedia menerima 'zaman kecerdasan otak' atau teknologi maklumat. Perubahan ini memerlukan manusia yang mampu menggunakan akalannya memikirkan sesuatu. Lihat perbincangan tentang peranan akal dalam dunia akan datang dan perubahan yang perlu dilalui oleh manusia dalam bukunya (1980), *The Third Wave*, New York: Bantam.

berubah mengikut rentak zaman yang dilalui. Menurut beliau, tiga zaman dapat diklasifikasikan:

- a) zaman ekonomi dan kekuatan fizikal – manusia menggunakan sepenuh daya kekuatan fizikal yang ada dalam membina dan menguruskan ekonomi dan kehidupannya.
- b) Zaman teknologi jentera – berlaku pada abad ke 18 dan 19 berikutan berlakunya revolusi perusahaan dan pada peringkat ini pun masih belum wujud peraturan pengurusan dalam bentuk yang sistematik.
- c) Zaman teknologi maklumat (kecerdasan otak) – perkembangan ini menampakkan kematangan manusia dalam menguruskan kehidupan dalam bentuk yang lebih *sophisticated* dan terancang.

Rentetan cetusan idea Tofler tersebut, dalam konteks pembangunan pengurusan, terdapat dua perkara yang perlu diberikan perhatian, iaitu; (i) tindakan (*practical*) dan (ii) idea.²³ Pengurusan peringkat awalnya memang dilihat sebagai tindakan yang aktif, manakala idea atau teori adalah kosong dan tidak berisi. Perubahan masa telah merubah pemikiran manusia, maka sekarang pengurusan tidak bermakna sekiranya tanpa idea. Idea akan menentukan tindakan, tanpa idea manusia akan terus berpindah dari krisis ke krisis dalam pengurusan, dan akan kehilangan arah dan tujuan hidup. Sejarah

²³ 'Tindakan' adalah kerja dan perasaan puas hati akan lahir apabila tindakan menghasilkan keuntungan dan sebagainya. Dalam konteks ini, pengurusan bukanlah bererti menghabiskan masa kerja di meja pejabat dan kajian rapi terhadap sesuatu perkara, tetapi ialah sesuatu tindakan yang aktif dan bersifat segera. Manakala 'idea' ialah sesuatu yang dipelajari dan dikaji berdasarkan teori dan idea yang dikemukakan dan pastinya, ia tidak

inilah yang berlaku di Jepun, di mana dua orang tokoh penyelidik terkenal di Amerika, W. Edwards Deming dan Joseph Juran yang merupakan pelopor *Total Quality Management* (TQM) telah ditolak idea-idea mereka di negara asal tetapi idea tersebut diterima di Jepun selepas perang Dunia ke II.²⁴

Idea-idea terbaru memang diperlukan dalam membangunkan pengurusan khususnya dalam tahun 90an, namun ia bukan penyelesaian yang telah sedia untuk digunakan, bahkan perlukan kepada pemerhatian yang teliti sebelum dilaksanakan. Ia mungkin bersesuaian dalam sesuatu kelompok organisasi dan menafikan keperluannya dalam organisasi pengurusan yang lain. Keadaan ini berterusan dan mendesak kelahiran pelbagai teori dalam perkembangan teori pengurusan di Barat yang dilihat bersifat '*segmented*' dan saling bertentangan antara satu sama lain. Dalam konteks perbincangan ini, beberapa tahap perkembangan teori pengurusan telah dikenalpasti iaitu;

(i) Zaman Teknologi Jentera dan Pemikiran Birokrasi dan Mekanikal; (ii) Zaman Terknologi Maklumat, dan ; (iii) Kaedah Baharu Mengurus Manusia. Evolusi pemikiran pengurusan di peringkat awal hanyalah berkisar di sekitar

melibatkan pengalaman yang diperolehi secara langsung dalam pengurusan yang sebenar
Ibid.

²⁴ Masyarakat Jepun menukarkan idea tersebut menjadi amalan dan menjadikan mereka kuasa besar perindustrian sekarang dan idea ini hanya diterima di Barat lewat tahun 80an. Antara hasil karya mereka yang terkenal ialah: Deming (1981), *Management of Statistical Techniques for Quality and Productivity*, dan dalam buku ini beliau telah menggariskan beberapa konsep dan prinsip yang diringkaskan sebagai '*Deming's Fourteen points and Deming's Seven Deadly Diseases*'. Manakala Juran terkenal dengan bukunya (1951), *Quality Control Hand Book*, dan (1988) *Juran on Planning for Quality*. Perkara ini akan dibincangkan kemudian. Lihat Mohd Salmi Sohoh dan Rushaimi Zien Yusof (1995), '*The Role of Quality and Productivity Movements in Managing Organizations*', dlm Syed Othman al-Habshi (ed) *Quality and Productivity*, Kuala Lumpur: IKIM, h. 77-98.

penyelesaian terhadap masalah semasa yang berlaku, manakala zaman mutakhir lebih merujuk kepada kekuatan minda dalam menguasai teknologi maklumat. Perbincangan seterusnya akan merujuk kepada perkembangan minda pengurusan tersebut berdasarkan tahap-tahap di atas.

1.2.1 Zaman Teknologi Jentera (*Machine*) dan Birokrasi

Model-model pengurusan konvensional adalah adaptasi daripada disiplin kajian hasil ciptaan dan inovasi pemikiran masyarakat terawal. Sehingga awal abad ke-17, masih belum ada sebarang model pengurusan yang sistematik dikemukakan.²⁵ Cetusan pemikiran awal mula diperkenalkan oleh Frederick W. Taylor (1856-1917) pada tahun 1911.²⁶ Beliau adalah seorang jurutera di Amerika yang telah menghasilkan karya asalnya "*The Principles of Scientific Management*", memperkenalkan teori pengurusan saintifik sebagai batu asas kepada sebahagian besar amalan pengurusan pada abad ke 21 ini.²⁷ Pengurusan saintifik merupakan satu pendekatan terhadap corak

²⁵ Ketika ini, masyarakat belum lagi memikirkan perkara tersebut kerana mereka masih menumpukan terhadap pekerjaan dan sara hidup seharian. Revolusi Industri pada abad ke-18, adalah titik tolak kepada lembaran baru dalam sejarah peradaban manusia. Kewujudan pelbagai mesin dan jentera yang menggantikan tenaga manusia dan permintaan terhadap barangan yang tinggi telah memungkinkan kepada wujudnya sebuah organisasi yang menjalankan sesuatu perusahaan dan sekaligus mewujudkan pengkhususan dan skala pengeluaran. Dari sinilah wujudnya apa yang disebutkan sebagai zaman teknologi jentera yang pada dasarnya idea dan teori pengurusan yang dikemukakan adalah berasaskan kepada kepentingan organisasi dan produktiviti.

²⁶ Beliau mengemukakan 'Teori Pengurusan Saintifik' di Eropah pada abad ke 19 ketika berlakunya Revolusi Perindustrian dan kaedah saintifik ini telah membantu menganalisis dan menyelesaikan banyak masalah organisasi ketika itu disamping meningkatkan produktiviti. Lihat penjelasan lanjut dalam Ahmad Atory Hussain (1990), *Pentadbiran Awam: Asas Pemikiran dan Falsafah*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 77-89.

²⁷ Teori 'pengurusan saintifik' dibina berasaskan lima perkara:

bekerja (*task-oriented*), pendekatan yang menekankan kepintaran, pengkhususan dan pembahagian kerja ke arah meningkatkan produktiviti.²⁸ Secara andaiannya, Taylor seolah-olah ingin membuang ciri kemanusiaan daripada pekerja, apabila beliau lebih menekankan kepada '*task-oriented*' maka pekerja akan diberikan latihan kerja yang secukupnya.²⁹ Menurut Ahmad Atory, Taylor telah memberikan penekanan terhadap aspek fisiologi pekerja, khususnya terhadap kemampuan dalam melaksanakan tugas, terutamanya 'kecepatan bekerja' dan keletihan otot/tenaga (*muscle fatigue*).³⁰ Di samping itu, Taylor menggunakan kajian masa dan gerakan (*time and motion studies*) bagi menentukan masa mengendalikan sesuatu tugas, maka kecepatan kerja dapat ditentukan dan masa rehat juga dapat dikenal pasti.³¹ Jelasnya, pendekatan yang dikemukakan oleh Taylor lebih menekankan

- 1) Cari 10 atau 15 orang pekerja yang terbaik dari syarikat atau kilang yang berasingan diseluruh negara untuk dianalisa kerja yang mereka lakukan.
- 2) Kaji dan teliti kerja yang dilakukan secara terperinci kepada setiap orang disamping peralatan yang digunakan.
- 3) Tentukan masa yang diperlukan dalam melakukan sesuatu kerja dan pilih cara yang paling cepat untuk melakukan sesuatu kerja.
- 4) Hentikan segala pergerakan yang salah, perlahan dan sia-sia.
- 5) Akhirnya, kumpulkan segala pergerakan yang cepat dan yang terbaik menjadi satu kerangka kerja disamping peralatan yang paling sesuai digunakan. *Ibid*.

²⁸ Fahaman Taylor berasaskan kepada tanggapan bahawa terdapat satu 'cara terbaik' dalam melaksanakan sesuatu kerja; menekankan kepada persoalan pekerja dan tugas yang dilakukan; dan ganjaran serta hukuman berdasarkan kepada prestasi yang telah ditunjukkan. Pekerja hanya perlu diberitahu apa yang perlu dilakukan dan cara melaksanakannya; sekiranya menyeleweng maka dia akan gagal. *Ibid*.

²⁹ *Ibid*, h. 79.

³⁰ *Ibid*, h. 81.

³¹ Teori yang dikemukakan oleh Taylor dapat diringkaskan sebagai berikut:

- i. Pekerja merupakan alat atau *machine* yang dipergunakan sepenuhnya; makhluk yang rasional dan ekonomis dan bertindak seperti mesin yang memerlukan kepada penyediaan; dan ganjaran adalah tunggak kepada pengeluaran ke tahap yang maksimum.
- ii. Seseorang pekerja tidak perlu mengambil berat terhadap matlamat organisasi. Apa yang perlu ialah mengisi kemahuan dan keperluan fisiologinya sahaja. Tugas majikan ialah memberikan peruntukan yang secukupnya kepada para pekerja.
- iii. Pekerja memerlukan latihan yang secukupnya untuk mempertingkatkan mutu kerjanya di samping mempertingkatkan hasil produktiviti. Pengurusan akan mengawasi setiap pekerja bagi memastikan keberkesanan kerjanya. *Ibid*.

kepada persoalan perburuhan dan kerja, di mana pekerja dikerah melakukan apa saja, sedia bekerja di bawah penyeliaan tanpa sebarang soaljawab. Walaupun teori yang dikemukakan oleh Taylor dilihat bersifat negatif, namun para pengkaji pengurusan tidak memandang rendah terhadap idea yang telah dikemukakan.³² Mereka melihat itu sebagai asas yang kukuh dalam meletakkan garis panduan dalam membentuk peraturan pengurusan yang lebih sistematik.

Menurut seorang pemikir pengurusan terkenal Peter Drucker, konsep yang dikemukakan oleh Taylor mungkin dianggap oleh pengurus moden sebagai terbatas dan tidak berperikemanusiaan, tetapi beliaulah yang mula-mula memikirkan 'kerja yang sebenar'.³³ Begitu juga dengan rakan seangkatannya, Henry Fayol (1841-1925) dari Perancis yang juga menekankan perkara yang sama.³⁴ Namun konsep yang dikemukakan itu hanya sesuai pada zaman tersebut sahaja dan akhirnya mendapat kritikan hebat oleh pengkaji pengurusan zaman moden. Namun apa yang telah digariskan telah menjadi asas utama kepada pembentukan model pengurusan moden. Mungkin ia mempunyai kelemahan yang tersendiri kerana ia tercipta hanya pada zaman *Taylorism* dan bersesuaian pada suasana ketika itu. Jadi,

³² Tokoh-tokoh pengurusan mengakui bahawa, idea yang telah dikemukakan oleh Taylor telah merangsang kepada percambahan pemikiran yang lebih sistematik dalam pengurusan. Apa yang telah dikemukakan oleh beliau pada peringkat awal ini merupakan cetus pemikiran awal pengurusan kearah yang lebih sistematik dan efektif.

³³ Lihat bukunya (1964), *The Effective Executive*, New York: Harper and Row. Ulasan berkenaan kelebihan dan kekuatan teori ini boleh didapati dalam J. A Litterer (1982), *Organizations: Structure and Behaviour*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Dan dipetik dari Ahmad Atory Hussain (1990), *op.cit.*, h. 86-88.

³⁴ Lihat karyanya yang terkenal (1949), *General and Industrial Management*, London: Pitman.

untuk mengatakan teori ini sebagai tidak berasas, ianya adalah keterlaluan. Itulah yang dikatakan kekuatan dan kelemahan akal manusia.

Teori Pengurusan Saintifik menekankan kepada kecemerlangan dan kemampuan pekerja sebagai alat meningkatkan produktiviti. Hal ini secara tidak langsung telah menafikan beberapa aspek kemasyarakatan yang melibatkan pekerja. Bertolak dari fakta ini, Teori Hubungan Kemanusiaan dikemukakan oleh Elton Mayo (1880-1949), di mana beliau dalam kajiannya menegaskan bahawa keadaan sosial semasa bekerja dan kepuasan sosial adalah penting dalam pembangunan organisasi.³⁵ Kriteria utama yang diberikan penekanan dalam merangka asas teori ini ialah: (i) Manusia adalah insan sosial yang sentiasa berinteraksi dengan masyarakat walau di mana ia bekerja. Tingkah laku, pegangan hidup dan segalanya adalah dipengaruhi oleh masyarakat. Maka manusia adalah sebahagian daripada masyarakat dan kerjanya adalah bermotivasikan masyarakat sebagai tempat untuk menabur bakti dan kepentingan dirinya akan lahir selepas masyarakat. (ii) Kajian teori ini adalah berkaitan dengan keperluan manusia dan masyarakat sebagai penggerak utama kecemerlangan, kecekapan dan keupayaan pekerja dalam meningkatkan produktiviti. Tanggungjawab terhadap masyarakat adalah hak bersama dan pekerjaan juga adalah hak bersama cuma mungkin berbeza dari segi pelaksanaannya sahaja. (iii) Hubungan antara pekerja dengan pihak

³⁵ Lihat Ahmad Atory Hussain (1990), *op.cit.*, h. 135-136. Pandangan kelompok ini adalah terhadap tingkahlaku pengurus yang merupakan aspek penting dalam mempertingkatkan prestasi pekerja. Karya beliau yang terkenal (1945) *The Human Problems of An Industrial Civilization*.. New York: McMillan dan diterbitkan asalnya pada tahun 1933.

atasan hendaklah sentiasa baik untuk kebaikan pengurusan. Majikan perlu mengadakan perbincangan bagi menentukan arah dan matlamat antara pekerja dan majikan.

Hasil daripada pemikiran kemanusiaan ini telah melahirkan apa yang disebutkan sebagai 'Aliran Perhubungan Kemanusiaan'³⁶ yang mewariskan beberapa tokoh pengurusan dan psikologi popular antaranya D. McGregor (1906-1964) dan Abraham Maslow (1908-1970).³⁷ Penekanan berlebihan yang diberikan terhadap kepentingan masyarakat berbanding keperluan individu menjadikan teori ini juga tidak terlepas daripada menerima kritikan yang hebat. antaranya ialah; (i) tiada falsafah baru dalam konteks pengurusan. Teori Saintifik mementingkan latihan pekerja dan gaji setimpal manakala Teori Kemanusiaan mementingkan kelompok dalam pengurusan yang pada dasarnya adalah sama-sama berjalan dan berinteraksi dalam meningkatkan produktiviti. (ii) Perubahan yang dilakukan hanya dalam konteks memperbaiki hubungan antara majikan dan pekerja, namun keadaan ini akan memungkinkan berlakunya manipulasi terhadap pekerja di sebalik kelembutan yang dipergunakan, lantaran tiada kod etika dan tanggungjawab pengurusan secara rasmi berkenaan hubungan antara pekerja dan majikan.

³⁶ Menurut Atory, aliran ini lahir manifestasi dari kajian yang dilakukan oleh Elton Mayo terhadap Perusahaan Howthorne di Western Electric Company yang menampakkan manipulasi keadaan ditempat kerja. *Ibid.*, h. 136.

³⁷ McGregor lahir dengan teorinya 'X dan Y' manakala Maslow dengan 'teori hierarki keperluannya' dan kedua teori ini akan dibincangkan dalam bahagian berikutnya.

Idea Pengurusan Saintifik telah dilanjutkan lagi oleh seorang tokoh terkenal Max Weber (1864-1920) dengan teori yang amat berpengaruh iaitu, teknik kawalselia dalam organisasi atau 'Birokrasi'.³⁸ Beliau juga mengambil warisan Taylor dengan memperkenalkan bentuk pengurusan penyeliaan yang sangat praktikal dan diterapkan dalam organisasi. Pada pandangannya, organisasi yang paling cekap adalah yang berbentuk mekanikal, maka beliau meletakkan imej organisasi sebagai jentera. Oleh yang demikian, institusi mekanikal dan organisasi birokrasi telah digerakkan dalam mencapai hasratnya mewujudkan organisasi yang cekap, cepat, tidak kabur, dan sebagainya. Sistem birokrasi mungkin mempunyai kelemahannya dalam menghormati hak-hak seseorang pekerja dan kebebasan bekerja, tetapi jika dibandingkan dengan kedua-dua teori sebelum ini, ternyata birokrasi adalah yang terbaik. Sistem birokrasi adalah sistem masyarakat yang sempurna. Antara peninggalan besar Weber dalam arena pengurusan ialah struktur pentadbiran yang dikemukakan sebagai pegangan kepada organisasi ialah:

- i) Adanya pangkat tertinggi dari kalangan profesional di mana pengagihan kerja adalah mengikut kerja dan profesion masing-masing. Dipimpin oleh individu yang cemerlang dan berkarisme.
- ii) Mewujudkan hierarki kuasa dalam organisasi dan pertubuhan. Taraf kuasa semakin menurun maka kuasa semakin kurang.

³⁸ Max Weber adalah seorang ahli sosiologi berbangsa German yang berperanan mempopularkan sistem pentadbiran birokrasi dan menjadi asas pentadbiran yang dominan pada masa kini. *Ibid.*, h. 59-68. dan lihat kajian yang menyokong dan mengkritik pandangan birokrasi dalam Robert K. Merton (1957), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press; dan lihat juga Peter M Blau (1963), *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago: University Of Chicago Press.

- iii) Hubungan individu adalah bersifat rasmi dan bukan peribadi, berurusan atas dasar undang-undang dan peraturan yang termaktub dalam kuasa rasmi. Semua peraturan adalah mendorong ke arah kepatuhan bekerja dan meningkatkan daya pengeluaran.
- iv) Pemilihan pegawai adalah berdasarkan keupayaan dan kelayakan dan bukan atas dasar hubungan kekeluargaan, puak atau kelompok tertentu.

Secara keseluruhannya, dalam konteks pentadbiran, model birokrasi nampak lebih sistematik dan tersusun. Operasi harian yang berlaku adalah berdasarkan kepada peraturan yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, pekerja di peringkat bawahan tidak mempunyai sebarang kebebasan dalam menjalankan tugas, menyuarakan pendapat dan menentukan sesuatu keputusan. Kedudukan mereka hanyalah seperti orang suruhan yang menjalankan tugas arahan atasan. Dengan kata lain, mereka adalah alat utama dalam menghasilkan pengeluaran. Secara ringkasnya, kelemahan yang terdapat dalam teori birokrasi Weber dapat dikemukakan sebagai berikut;

- (i) Sekalipun birokrasi mengemukakan corak pengurusan yang sangat baik kerana keputusan yang dibuat adalah berasaskan rasional dan pekerjaanya diikat dengan peraturan dan sebagainya tetapi, birokrasi tidak banyak memberi peluang kepada seseorang untuk bergerak bebas dalam organisasinya.

- (ii) Arahan dan keputusan atasan adalah kuasa rasmi dan hanya perintah itulah yang menentukan corak dan mengubah atau menggerakkan aktiviti organisasi dan dalam masa yang sama mengenyahkan soal-soal kemanusiaan, bakat dan keupayaan pekerja bawahan.

Pendekatan teori-teori pengurusan yang dikemukakan ini adalah tertumpu kepada kecerdasan dan tenaga fizikal yang dimiliki oleh manusia sebagai asas dalam menjalankan sesuatu tugas. Manusia hanya dilihat sebagai mesin dan sentiasa memerlukan arahan dan kawalselia dalam menjalankan tugas mereka. Perubahan zaman yang berlaku telah menampakkan kecenderongan pemikir pengurusan untuk tidak lagi melihat kecerdasan fizikal sebagai asas pembinaan pengurusan dan pencapaian matlamat, sebaliknya persoalan kemahiran dan ilmu manusia, atau sebagaimana yang disebutkan oleh Alvin Toffler sebagai 'zaman kecerdasan otak' atau zaman teknologi maklumat pula diberikan perhatian khususnya dalam zaman pengurusan moden ini.

1.2.2 Mengurus Perubahan Di Zaman Teknologi Maklumat

Zaman kecerdasan otak adalah zaman manusia menggunakan akalanya untuk memikirkan dan menciptakan sesuatu. Pada peringkat ini, manusia harus bijak menyesuaikan diri dengan perubahan dan menguruskannya, merancang strategi untuk mencapai matlamat yang diidamkan, seterusnya memikirkan

persoalan kualiti yang merupakan matlamat akhir pengurusan moden. Masa berubah, pemikiran manusia juga berubah maka tindakan manusia juga akan turut berubah. Oleh yang demikian, perubahan demi perubahan telah berlaku dalam dunia pengurusan dan perkara ini tidak dapat dielakkan berdasarkan beberapa andaian yang boleh digariskan:

- i. Kemahiran individu – manusia mempelajari sesuatu kemahiran baharu sesuai dengan tuntutan zaman dan persekitaran kehidupan mereka.
- ii. Keperluan masyarakat – tuntutan masyarakat ingin melihat kehidupan lebih sempurna dalam dunia pekerjaan yang menjadi asas kehidupan.
- iii. Tuntutan organisasi – apabila keperluan masyarakat memuncak, maka struktur organisasi yang terancang dan tersusun adalah diperlukan bagi memastikan kecekapan dan kecepatan tindak balas dalam pengurusan.
- iv. Perkembangan teknologi – zaman teknologi dan komunikasi maklumat (*Information Technology* IT dan *Information Communication Technology* ICT) telah menjadi pemangkin yang berkesan dalam menggerakkan pengurusan dan telah banyak menggantikan tenaga kerja manusia.
- v. Pengguna dan pasaran – sebagai matlamat akhir pengurusan dan tuntutan keduanya sentiasa mencabar berdasarkan perubahan corak dan gaya hidup yang dialami.

Keperluan kepada perubahan tersebut telah mendorong lahirnya pemikir-pemikir pengurusan moden yang menjadi fokus perbincangan bahagian ini, antaranya yang menyentuh tentang (i) pengurusan perubahan

(*Management Change*) seperti Peter Drucker dan Richaed Pascale, tokoh yang membahaskan persoalan (ii) kemanusiaan dan sumber manusia seperti Charles Handy, Tom Peters dan Robert Waterman, (iii) pengurusan strategi dan persaingan seperti Henry Mintzberg dan Michael Porter, Rosabeth Moss Canter, (iv) pendidikan dan pengurusan, Chris Argyris dan sebagainya.³⁹ Penglibatan mereka dalam merangka arus pemikiran pengurusan moden telah banyak mempengaruhi dunia pengurusan hari ini.

Hasil-hasil penulisan tokoh-tokoh tersebut telah banyak menyentuh tentang objektif, perancangan dan pembangunan manusia itu sendiri sebagai asas utama organisasi. Peter Drucker melalui karyanya *The Practice of Management* (1954) dan *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973), telah memperkenalkan tujuh operasi asas dalam kerja pengurusan iaitu: menetapkan objektif; merancang dan mengatur; memberi motivasi dan

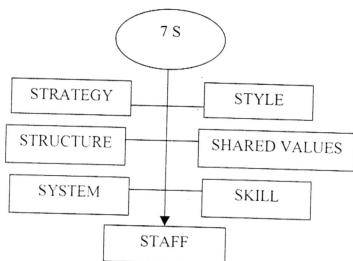
³⁹ Tokoh-tokoh yang disenaraikan di sini adalah antara tokoh pengurusan yang berpengaruh dan telah banyak menyumbangkan idea mereka dalam membentuk pengurusan moden hari ini. Walaubagaimanapun hanya karya beberapa tokoh sahaja yang akan disebutkan dalam kajian ini antaranya; (i) Peter Drucker yang telah digelar sebagai bapa pengurusan moden dan 'pendokong perubahan' dalam pengurusan. Antara hasil karyanya yang berpengaruh ialah *The future of Industrial Man* (1940), *The Concept of Corporation* (1946), *The Practice of Management* (1954), *Managing for Results* (1964), *The Age of Discontinuity* (1969), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974), *Innovation and Entrepreneurship* (1985), *The New Realities* (1989), *Managing the Non Profit Organization* (1990) dan sebagainya, manakala (ii) Charles Handy adalah seorang pemikir yang memberikan penekanan kepada manusia dan kemanusiaan dalam organisasi. Antara karya beliau yang menjadi perhatian termasuklah *Understanding Organization* (1976) *The Future of Work* (1984), *Gods of Management* (1986), *The Making of Managers* (1988), *The Age of Unreason* (1989) *The Empty Raincoat* (1994) dan *Beyond Certainty* (1995). Pasangan terkenal yang memperjuangkan kemanusiaan iaitu Tom Peters dan Robert Waterman dalam karya bersama mereka *In Search Of Excellent* (1982), Tom Peters, *A Passion for Excellence* (1985), *Thriving on Chaos* (1988) dan *Liberation Management* (1992) dan Robert Waterman, *The Renewal Factor* (1987) dan *The Frontiers of Excellence* (1994).

komunikasi; mengukur; dan memajukan manusia.⁴⁰ Kekuatan asas yang dikemukakan ini menurut Drucker, akan memastikan organisasi dan manusia itu akan mampu berhadapan dengan arus dan persekitaran dunia global dengan penuh yakin. Bagi menyokong kepada kepentingan ketinggian ilmu dan daya intelektual sebagai asas kepada perubahan pengurusan, Richard T. Pascale dan Anthony G. Athos juga mengemukakan idea yang sama ke arah perubahan dan transformasi dalam pengurusan. Antara karya mereka yang menjadi perhatian dan berpengaruh iaitu *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* (1981), di mana kerangka kerja 7 S telah diperkenalkan secara menyeluruh.⁴¹ Tujuh perkara ini adalah antara perkara yang penting yang perlu digerakkan oleh pengurus dalam menjayakan organisasi mereka. Rangka Kerja 7 S yang dimaksudkan ialah: Strategi; Struktur; Sistem; *Style* (Gaya); *Shared Values* (Nilai Bersama); *Skill* (Kemahiran) dan Staff. Pascale sentiasa mendesak pihak pengurusan supaya melakukan transformasi dan tidak hanya terikut-ikut dengan amalan yang sedia ada dalam pengurusan.

⁴⁰ Ini merupakan asas penting dalam pembangunan pengurusan moden yang melibatkan *planning, staffing, controlling, dan decision making*.

⁴¹ Kerangka kerja 7S juga dikenali sebagai Model 7S McKinsey sempena nama firma perundingan terkenal di Amerika iaitu McKinsey and Company Inc. yang telah membiayai sepenuhnya kajian awal yang dilakukan oleh Tom Peters dan Jim Bennett. Robert Waterman, pengarah McKinsey & Co ketika itu mempelawa Richard T. Pascale dan Anthony G. Athos turut serta dalam kajian tersebut. Hasilnya pada tahun 1978, Model 5S telah dikemukakan iaitu Strategi, Struktur, Sistem, Stail dan '*Superordinate Goals*'. Kaedah ini kemudian diubahsuai memandangkan keperluan elemen kemanusiaan disertakan iaitu Skill, Staff dan Shared Values. Lihat perbincangan perkembangan model ini dalam Richard T. Pascale dan Anthony G. Athos (1981) *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Warner Books Edition, h. 8-11.

Rajah 1.2: Kerangka Kerja 7 S



Transformasi dan penciptaan semula menurut Pascale bukan bererti mengubah perkara yang sedia ada, tetapi mewujudkan perkara yang tiada. Itulah perubahan yang perlu dilakukan oleh sesebuah organisasi. Apa yang lebih penting, perubahan terhadap tanggapan dan tingkah laku manusia akan lebih bermakna dalam membawa perubahan terhadap organisasi. Idea untuk perubahan hanya akan kekal di kertas sekiranya tidak mendapat sokongan sepenuhnya dan komitmen daripada pihak yang terlibat.

Pengurusan Strategi (*Strategic Management*) bukanlah merupakan sesuatu yang baharu kerana ianya berasal dari perkataan Greek, *strategia* yang bermaksud kepemimpinan dan popular dalam bahasa Inggeris pada tahun 1688 sebagai *strategic*. Pada tahun 1960an, Igor Ansoff lahir dengan pelbagai idea berkenaan strategi, bermula dengan karyanya *Corporate*

Strategy (1965) sebagai langkah awal menjelaskan prinsip awal strategi sehingga beliau begitu yakin bahawa 'Pengurusan Strategi' adalah sesuatu yang sah dan cuma perlu diperlengkapkan. Menyusul kemudian *Strategic Management* (1979) dan *Implanting Strategic Management* (1984), dengan konsep yang lebih meluas meliputi perancangan strategi, merancang keupayaan organisasi dan mengurus tentangan dan halangan terhadap perubahan dalam organisasi. Menurut Ansoff, pengurusan strategi adalah prosedur yang komprehensif yang bermula dengan analisis sesebuah organisasi dan strategi, dan memimpinya dengan beberapa langkah tambahan yang berakhir dengan produk, pasaran dan teknologi baharu di samping keupayaan baharu.⁴²

Perkara pokok yang menjadi keutamaan dalam merancang strategi ialah analisis dan sesuatu yang tidak dapat dianalisa tidak akan dapat diurus. Analisis terhadap sesuatu organisasi perlu dijalankan secara menyeluruh bagi menghasilkan pelaksanaan strategi yang lebih berkesan. Analisis dan ramalan akan memastikan wujudnya strategi dan tindakan dan pendekatan ini sudah semestinya ke arah mencapai sesuatu matlamat jangka panjang. Pendekatan sedemikian akhirnya telah melahirkan apa yang dikenali sebagai *Management By Objectives* atau MBO (Pengurusan Mengikut Objektif).⁴³

⁴² Lihat karyanya yang terkenal (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill; dan lihat juga (1990) *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall.

⁴³ MBO ialah pengurusan yang berasaskan matlamat, sasaran dan tujuar atau sesuatu yang ingin dicapai dalam pengurusan. MBO memerlukan *commitment* yang kuat dikalangan anggotanya, dan matlamatnya sentiasa meningkat (*ascending hierarchy of objectives*) berasaskan set matlamat yang tersusun; meletakkan matlamat dalam fikiran;

Mengikut MBO, rumusan strategi dilihat sebagai sesuatu yang rasional, lojik dan disokong oleh analisis pemikiran dan data-data yang muktamad. Pendekatan-pendekatan yang lain seperti emosi dan kemanusiaan adalah sesuatu yang tidak sesuai dalam konsep pengurusan ini. Secara umumnya, MBO terlalu bergantung kepada banyak data dan pengalaman masa lalu untuk meramalkan masa depan. Ia telah menghalalkan cara dalam mencapai matlamat dan seolah-olah telah menyediakan 'lebuhraya' sebagai laluan pantas untuk mencapai matlamat tanpa sebarang gangguan kuasa lain. MBO bukanlah satu kaedah yang baik dalam pengurusan lantaran wujudnya kekeliruan antara kaedah dan matlamat. Menurut Mintzberg,⁴⁴ apabila lebuhraya tersekat, maka pengurus terpaksa melalui jalan desa untuk ke destinasi dan kemungkinan yang timbul, destinasi mungkin berubah semasa dalam perjalanan. Dalam bukunya *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994), Mintzberg menyangkal analisis yang keterlaluan dan padanya strategi telah lama wujud dan ia adalah sesuatu yang bersifat spontan dan intuisi. Dalam bukunya yang terawal, *The Nature of Managerial Work* (1973), beliau telah berhujah dengan jelas bahawa pendekatan yang

menyusun fakta yang berkaitan dengan matlamat; mengenalpasti dan menyelesaikan masalah dalam mencapai matlamat; mengawalinya dengan baik bagi mengelakkan kegagalan dalam mencapai matlamat. Kaedah ini dianggap yang terbaik dalam mengemudikan organisasi dan pengurusan kearah mencapai matlamat yang di citakan. Lihat Ahmad Atory Hussain (1990), *op.cit.*, h. 273.

⁴⁴ Mintzberg adalah seorang tokoh pemikir Kanada yang banyak menyanggah kebanyakan rasional dan otodoks dalam bukunya (1973) *The Nature of Managerial Works*. New York: Harper and Row; dengan mengemukakan pendekatan yang lebih intuitif dan berperi kemanusiaan terhadap perjalanan dan pelaksanaan strategi organisasi. Halatuju pengurusan organisasi dikemukakan beliau dalam ((1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall Int.

lebih bersifat intuitif dan kemanusiaan adalah lebih kompetitif dalam merumuskan dan melaksanakan strategi.

Namun kesimpulan yang dapat dibuat disini ialah, perancangan strategi adalah untuk mencapai matlamat tertentu yang bersifat relatif. Kekaburan terhadap matlamat yang lebih bersifat kebendaan telah meletakkan pemikiran manusia sebagai tidak berkesudahan. Kemanusiaan dalam hal-hal tertentu diberikan keutamaan dan dalam keadaan tertentu untuk mencapai matlamat tidak langsung dilihat sebagai objek yang perlu diberikan penghormatan. Dengan sebab itulah MBO dan prinsipnya agak meyakinkan, tetapi telah dikritik hebat oleh pemikir-pemikir pengurusan yang lain lantaran kaedah yang diterima pakai tidak langsung mengambil kira keburukan dalam usaha mencapai matlamat.

1.2.3 Evolusi Kualiti Dalam Pengurusan

Kesedaran terhadap kualiti di negara barat hanya bermula pada tahun-tahun 1930an khususnya di Amerika. Walaubagaimanapun, Garvin dalam bukunya '*Management Quality: The Strategic and Competitive Edge*' (1988),⁴⁵ telah menggariskan empat zaman perkembangan kualiti yang dinamakan sebagai;

⁴⁵ Lihat tafsiran ini dalam Mohd Salmi Sohod dan Rushaimi Zien Yusof (1995), '*The Role of Quality and Productivity Movements in Managing Organizations*', dlm Syed Othman al-Habshi (ed) *Quality and Productivity*, Kuala Lumpur: IKIM, h. 77-95.

- i) *The Inspection Era* – Dalam tahun sebelum 1900an, tidak terdapat sebarang formula kualiti yang digunapakai dan pada tahun-tahun selepasnya, setiap barangan yang dikeluarkan hanya diperiksa dan diteliti berdasarkan pengalaman dan pemerhatian individu yang mengeluarkannya secara tidak formal. Pemerhatian ini kemudiannya telah digantikan dengan '*measurement and gauging system*' dalam usaha mengenalpasti barangan yang terbaik. Dalam konteks ini, Inspektor akan memainkan peranan penting dalam usaha mengenalpasti kualiti sesuatu barangan tersebut.
- ii) *The Statistical Quality Control Era* – Dalam era ini, perubahan telah berlaku di mana teknik pemerhatian dan pengukuran telah berpindah kepada teknik yang lebih sistematik berdasarkan '*Statistical Quality Control Technique*' dalam usaha mengawal kualiti dan mengurangkan kesalahan dan kelemahan barangan. Dalam era ini, beberapa tokoh terkemuka telah menggariskan beberapa kaedah mengesan kualiti, seperti Shewhart telah menggariskan satu '*Process control chart*' yang melibatkan kaedah mengawal pengeluaran barangan dan kaedah mengawalselia keluaran seharian.⁴⁶ Di samping itu Shewhart juga telah mengemukakan satu kaedah yang dikenali sebagai '*the scientific thinking*' melibatkan *Plan, Do, Study*

⁴⁶ Shewhart adalah diantara pemikir awal kualiti telah menerbitkan sebuah buku '*Economic Control of Quality Manufactured Product* (1931) telah menggariskan beberapa kaedah terbaik dalam menganalisa dan mengukur kualiti, membina satu teknik yang berpengaruh dalam mengawal dan menilai kualiti pengeluaran seharian dan beliau telah mencadangkan dua perkara dalam mempertingkatkan kualiti iaitu: 'process control and sampling and probability analysis. *Ibid.*

(Check), dan Act (PDSA).⁴⁷ dalam usaha meningkatkan kefahaman pengurus memperkukuhkan prestasi kerja mereka.

iii) *The Quality Assurance Era* – Proses kualiti dalam peringkat ini dilihat secara menyeluruh daripada merekabentuk hinggalah produk tersebut sampai kepada pengguna, melibatkan semua jabatan bagi memastikan pengguna mencapai tahap kepuasan yang maksima. Dalam zaman ini beberapa tokoh terkemuka muncul hasil daripada tafsiran kaedah awal yang dikemukakan oleh Shewhart, antaranya W. Edwards Deming (1900-1993), Joseph N. Juran (1904-) dan Philip B. Crosby.⁴⁸ Deming dan Juran adalah dua tokoh terkemuka di Amerika Syarikat yang ditolak di negara sendiri akhirnya telah membina pengaruh mereka di Jepun khususnya selepas perang Dunia Ke II. Gagasan yang dikemukakan oleh Deming agak mudah, 'Jangan sekadar membuatnya dan menjualnya, tetapi rekabentuknya semula, kawal prosesnya dengan kualiti yang semakin meningkat, maka pelanggan adalah barisan yang paling penting dalam pengeluaran.'⁴⁹ Penekanan pada

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Antara hasil karya mereka yang mendapat sanjungan besar ialah Deming, *Management of Statistical Techniques for Quality and Productivity* (1981), dan dalam buku ini beliau telah membentangkan kaedah statistic dalam mengawal kualiti disamping beliau menggariskan beberapa konsep dan prinsip yang diringkaskan sebagai '*Deming's Fourteen points and Deming's Seven Deadly Diseases*' dan diterima pakai secara meluas hari ini. Manakala Juran terkenal dengan buku panduan yang diterbitkan pada tahun 1951, *Quality Control Hand Book*, dan seterusnya beliau menerbitkan *Juran on Planning for Quality* (1988) dan beliau telah memperkenalkan tiga process penting dalam quality iaitu: *Quality Planning*, *Quality Control*, dan *Quality Improvement*. Philip B. Crosby terkenal dengan karyanya '*Quality Is Free*' (1979) dimana penjelasan beliau terhadap kualiti adalah berkisar pada empat perkara: definisi beliau terhadap kualiti sebagai '*conformance to requirement, not elegance*' akur pada keperluan; kualiti adalah bermula dari awal dan beliau mengutamakan sistem pencegahan (*prevention*) bukan *inspection*; matlamat utama ialah '*zero defects*' dan ukuran kualiti adalah '*cost of quality*'. *Ibid.* h. 82-90.

⁴⁹ Lihat karyanya (1988) *Out of the Crisis*, Cambridge: Cambridge University Press; dan lihat juga (1982) *Quality, Productivity and Competitive Position*, Boston: MIT Centre for Advanced Engineering Study. Menurut Juran, kawalan kualiti adalah sebahagian

kumpulan dan bukan kejayaan individu, dan menurut Deming peningkatan kualiti adalah penting dalam meningkatkan produktiviti dan daya saing.⁵⁰ Di samping itu, budaya adalah perkara penting diberikan perhatian, dan alat statistik metamatik adalah berpotensi dalam operasi namun ia tidak berkesan kecuali digunakan dalam konteks budaya yang betul.⁵¹ Budaya adalah suatu yang amat penting dan gabungan kefahaman ini memungkinkan lahirnya satu bentuk pemikiran yang stabil dan berkesan. Gabungan pemikiran ini akhirnya berkembang membentuk Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*Total Quality Management* atau TQM).⁵² Satu lagi usaha yang dilakukan dalam era ini ialah ISO 9000, berdasarkan satu set peraturan dan garis panduan yang dikemukakan oleh *International Organisation of Standardisation* pada tahun 1987. ISO adalah satu set standard dalam memastikan dan menggalakkan

dari fungsi pengurusan, maka pihak pengurusan perlu; mewujudkan jawatankuasa Kualiti bagi memudahkan urusan dan gerakan; mewujudkan polisi kualiti sebagai panduan dalam menjalankan tugas; polisi perlu bersifat objektif dan kualitatif dan mempunyai sasaran yang boleh diukur; dan apabila objektif ditetapkan, maka sumber tenaga dan aset perlu digemblingkan bagi memastikan kejayaan. Lihat J Juran (1988) *Juran on Planning For Quality*, New York: The Free Press.

⁵⁰ Hasil pemikiran inilah beliau telah memperkenalkan 14 perkara mepertingkatkan kualiti; objektif meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan; menghayati falsafah baru (*prevention is better than cure*); kurangkan bergantung pada pemeriksaan; tidak bergantung pada tanda harga; tingkatan sistem perkhidmatan dan pengeluaran; mewujudkan kaedah latihan sambil bekerja; kaedah penyeliaan secara moden; hilangkan ketakutan dikalangan pekerja; runtuhkan pemidsahan diantara pekerja; mansuhkan 'numerical goals'; mansuhkan standards kerja dan koata; hapuskan halangan bekerja mengikut masa; wujudkan program pendidikan dan latihan; dan wujudkan struktur atasan yang bekerja kearah kualiti. *Ibid*

⁵¹ Budaya yang dimaksudkan ialah 'budaya kualiti', yang terus berkembang sekiranya terdapat unsur-unsur berikut dalam organisasi: sokongan pihak pengurusan atasan; mengadakan perancangan strategik kualiti; dan mengutamakan pelanggan. Ketiga-tiga perkara ini adalah penentu dalam meningkatkan kualiti sesuatu organisasi dan barangan.

⁵² Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah satu set idea ayang dihamakan oleh guru-guru kualiti yang berpengaruh. Falsafah TQM adalah menekankan kepada pengetahuan yang perlu dimiliki oleh pekerja dan pengurus, kemahiran dan sikap yang betul bagi memperbaiki kejayan dalam peningkatan kualiti. Kaedah utama yang digunapakai; konsep penyertaan untuk menyelesaikan masalah; mengkaji masalah dalam kumpulan; penerangan mengenai kepentingan organisasi; strategi melaksanakan proses pembaikan terhadap sesuatu produk; kawalan proses secara menyeluruh; strategi menyelesaikan

organisasi dan syarikat meningkatkan kualiti barangan dan perkhidmatan untuk kepuasan pelanggan.

iv) *The Strategic Quality Era* – Peringkat ini adalah tahap menyatupadukan idea yang dikemukakan ke dalam satu model yang sepadu dan dilaksanakan dalam bentuk yang sistematik dan strategik. Usaha telah diletakkan kepada kerajaan dalam memperkenalkan penganugerahan (*awards*) kepada organisasi dan syarikat-syarikat yang telah menunjukkan prestasi kualiti yang tinggi dalam perkhidmatan dan menjadikan kualiti sebagai budaya dalam organisasi. Dua contoh anugerah yang terkemuka di barat iaitu *Malcolm Baldrige Award* dan *European Quality Award*,⁵³ telah disambut baik dalam menggerakkan kesedaran kualiti, dan sekaligus mengiktirafkannya. Usaha ini juga diikuti dengan pengiktirafan ISO 9000 sebagai asas kepada peningkatan kualiti dalam pengurusan.

Pentingannya kualiti kini terbukti apabila ianya diterima sebagai bersifat sejagat. Oleh yang demikian, kualiti tidak bersifat revolusi dan menurut Crosby, '*Quality is Free*' dan beliau telah mengemukakan caranya tersendiri untuk menyatakan kualiti sebagai satu cara hidup.⁵⁴ Apa yang penting dalam perkembangan ini ialah, kualiti dilihat sebagai suatu yang

masalah utama dan kajian terhadap produk yang telah dihasilkan. Prinsip TQM ini telah diterima pakai secara menyeluruh dalam dunia pengurusan hari ini.

⁵³ Lihat berkenaan konsep dan nilai utama yang diambilkira dalam penganugerahan dalam M.M Steeples (1992). *The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award*. U.S: ASQC Quality Press, dipetik dari Mohd Salmi Sohod (2000), *op.cit.* h. 92.

⁵⁴ Philip Crosby adalah seorang kualiti yang muncul selepas Juran dan Deming dengan kaedahnya tersendiri. Lihat tafsiran ini dalam bukunya (1979) *Quality Is Free*, New York: Mc Graw Hill.

berkembang berasaskan perkembangan zaman selaras dengan pemikiran manusia. Maka perbahasan mengenainya juga tidak akan berakhir selagi kualiti dan kepuasan itu tidak terdapat pertunjuk yang jelas. Maka, dunia pengurusan moden dalam zaman sains dan teknologi maklumat ini memerlukan kepada penyusunan semula berdasarkan kepada beberapa kelemahan yang wujud dalam organisasi sebelum ini.

Perkembangan pemikiran pengurusan telah melalui satu zaman yang panjang dengan pelbagai persoalan ditimbulkan. Namun apa yang jelas, persoalan samada yang berkaitan dengan proses pengurusan secara menyeluruh, motivasi, sumber manusia dan kualiti adalah suatu perkara yang tidak pernah jemu diperbincangkan. Jalan penyelesaiannya tetap dengan keraguan dan mungkinkah ada suatu yang tidak kena dengan setiap buah fikiran yang telah dikemukakan?

1.2.4 Kaedah Baharu Mengurus Manusia

Teori-teori yang telah dibincangkan sebelum ini bermula daripada zaman tradisional sehinggalah ke zaman teknologi maklumat mempunyai pengaruh yang agak besar dalam mengubah pemikiran pengurusan manusia. Namun penghormatan yang diberikan terhadap manusia dan kemanusiaan dalam organisasi amatlah kabur dan tidak meyakinkan. Manusia pada awalnya dilihat sebagai mesin yang hanya bekerja untuk memenuhi keperluan fisiologi

mereka, namun kemunculan pakar-pakar ilmu psikologi dan kemasyarakatan kemudiannya telah berjaya mengubah persepsi pengkaji sains pengurusan terhadap manusia. Mereka telah menggunakan idea-idea psikologi dan motivasi dalam mempertingkatkan pemikiran penyusunan kerja dalam organisasi. Antara beberapa teori psikologi dan motivasi yang terkenal dan berpengaruh dalam dunia pengurusan moden hari ini ialah:

(a) Teori Pengurusan Bersama (*Participative Management*)

Teori Pengurusan Bersama ini adalah di antara langkah awal yang telah dikemukakan oleh beberapa orang tokoh terkemuka yang ingin melihat kepentingan manusia dalam organisasi. Tokoh-tokoh seperti, C. Argyris dalam tulisannya, *Personality and Organization* (1957) dan *Integrating the Individual and the Organization* (1964), dan F. Herzberg dalam karyanya 'One More Time, How to Motivate Your Employees', dan *The Motivation to Works* (1959),⁵⁵ telah mengutarakan teori masing-masing berasaskan hal ehwal pekerja dengan mengatakan;

- i) Manusia bukanlah makhluk yang benci pekerjaan tetapi sebaliknya pekerjaan adalah sumber kebahagiaan dan ketenangan jiwa.

⁵⁵ Kedua-dua tokoh ini adalah pemikir pengurusan awal yang melihat manusia sebagai elemen penting dalam pengurusan. Potensi manusia bukan sekadar perlu dipenuhi bahkan perlu digilap dan diberi peluang dalam membangunkan organisasi. F. Herzberg telah mempelopori teori yang diperkenalkan oleh Maslow dengan maju setapak lagi apabila beliau memberikan penekanan bahawa faktor dorongan dan kesihatan merupakan dua elemen yang penting dalam motivasi kemanusiaan dalam pengurusan. Lihat karyanya bersama Mausner dan Snyderman (1959), *The Motivation to Works*. New York: John Wiley and Sons.

- ii) Manusia mempunyai keupayaan memikul dan menyempurnakan tanggungjawab dan sentiasa berusaha menjayakanya.
- iii) Mereka mempunyai dorongan dalaman yang terbit dari hati kecilnya sendiri dan bukan semata-mata bergantung kepada dorongan luaran dan kebendaan.
- iv) Manusia perlukan kebebasan bekerja dan bencikan intipan dan sesuatu yang mengganggu kebebasan dalam menjalankan tugas.⁵⁶

Berdasarkan fakta tersebut, tokoh-tokoh pengurusan yang dikemukakan di atas tidak bersetuju dengan teori tradisional dan saintifik pengurusan, kerana falsafah pengurusan yang diutarakan adalah ke arah melahirkan manusia yang sempurna dan mereka telah mencadangkan:

- i) Mewujudkan pengurusan yang berdasarkan persetujuan bersama.
- ii) Para pekerja sama berpeluang melibatkan diri dalam proses membuat keputusan atau keputusan suara ramai dan bukan individu.
- iii) Sesebuah organisasi hendaklah mengambil kira dan memenuhi keperluan dan kehendak asasi manusia.
- iv) Tanamkan perasaan percayakan diri sendiri di kalangan pekerja agar mereka sentiasa berusaha ke arah kejayaan dan jalan mungkin dapat mengurangkan tekanan perasaan dan sikap terpaksa dalam menjalankan tugas.

⁵⁶ Lihat Abu Sin (1991). *op.cit.* h. 298.

- v) pengawasan semulajadi secara dalaman perlulah dijadikan landasan dalam pengawalan pengurusan kerana cetusan perasaan tersebut lahir dari hati yang ikhlas dan akan lebih berkesan.⁵⁷

Pandangan dan cadangan yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh tersebut dilihat sebagai mampu menjadikan manusia sebagai agen kecemerlangan, namun beberapa perkara yang masih perlu diberikan perhatian antaranya: apakah cara-cara yang boleh dijadikan pegangan dalam usaha mengimbangkan antara kemahuan pekerja dan matlamat pengurusan; apakah ketegangan hubungan antara majikan dan pekerja dapat dikurangkan; dan bolehkan pekerja diberikan hak dalam membuat keputusan seperti mana yang telah dinafikan dalam Teori Birokrasi. Persoalan yang dikemukakan ini perlu diberikan perhatian secara serius sekiranya pengurusan inginkan sesuatu yang terbaik wujud dalam organisasi. Teori Pengurusan Bersama (*Participative Management*) telah diperkenalkan dalam usaha mengembalikan pengagihan kuasa dalam sektor pengurusan. Beberapa alternatif telah ditekankan antaranya:

- i) Memberi hak kepada golongan pekerja untuk turut memberikan pandangan dan berkuasa menentukan sesuatu keputusan terakhir.
- ii) Menganggap organisasi sebagai hak bersama dan keadaan ini dijangka akan dapat menamatkan konfrantasi antara kemahuan pekerja dan kehendak pengurusan.

⁵⁷ *Ibid.* h. 299.

Teori ini tidak dapat diterima oleh masyarakat di barat kerana ianya terlalu banyak memberikan kelebihan kepada golongan bawahan dan pekerja, dan sebaliknya akan merugikan pihak pengurusan. Jelasnya, teori ini adalah bertentangan sama sekali dengan pandangan kapitalis. Teori ini bukan sekadar ditolak oleh negara-negara kapitalis bahkan oleh negara sosialis sendiri yang gagal melaksanakannya. Nilai dan kedudukan pekerja di negara-negara kapitalis sebenarnya tidak banyak berbeza dengan negara sosialis di mana mereka meletakkan manusia sebagai alat atau mesin untuk tujuan pengeluaran (*a cog in a machine*).

(b) Teori Sahsiah dan Motivasi (*Personality and Motivation Theory*)

Dua teori akan dikemukakan dalam konteks ini iaitu Teori Motivasi Maslow dan Teori X dan Y Mc Gregor.⁵⁸ Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1908-1970) iaitu Teori Hubungan Kemanusiaan dengan menyedarkan manusia tentang diri dan peranan mereka sebagai makhluk yang sentiasa bergerak dan berusaha ke arah pencapaian matlamat dan

⁵⁸ Sebenarnya banyak teori motivasi kerja yang telah dikemukakan oleh pemikir psikologi barat dan antara mereka yang terkenal termasuklah Abraham Maslow (Teori Hirarki Keperluan), Alderfer (ERC Teori), Herzberg ((Two Factor Theory), Douglas McGregor (Teori X dan Y), McClelland (Achievement Theory), Skinner (Reinforcement Theory) Victor Vroom (Expectancy Model) dan sebagainya. Untuk kepentingan penyelidikan ini, dua teori utama akan dibincangkan secara terperinci iaitu teori yang dikemukakan oleh Maslow dan McGregor.

kehendak yang tinggi dalam kehidupan.⁵⁹ Beliau telah menggambarkan satu susunan keperluan dan dorongan manusia yang berbentuk piramid atau dinamakan sebagai '*hierachy of human needs*' sebagaimana yang digariskan di bawah.⁶⁰

- i. Kehendak alam persekitaran dan fisiologi yang sempurna – hal yang berkaitan dengan keperluan hidup manusia, kemudahan yang cukup dan hidup dalam persekitaran yang sempurna.
- ii. Kehendak keselamatan, aman damai dan tenteram – peringkat kedua keperluan manusia, inginkan kedamaian dan bencikan ancaman.
- iii. Keinginan untuk dikasihi, disayangi dan diperlukan – perhubungan sesama anggota masyarakat dengan saling dikasihi dan disayangi.
- iv. Keinginan untuk kebanggaan diri – fitrah manusia inginkan dihargai, dipandang tinggi ke atas apa yang dilakukan.
- v. Mencapai keagungan diri (*self-actualization*) – keunggulan sifat manusia dan itulah kepuasan sebenar manusia yang diimpikan.

Menurut Maslow, keperluan manusia bermula dengan keperluan fisiologi, keselamatan, kemasyarakatan, keperluan harga diri hinggalah kepada suatu tahap yang dipanggil kesempurnaan diri. Keperluan tersebut akan sentiasa meningkat dari satu tahap ke satu tahap, kerana naluri manusia yang sentiasa inginkan keselamatan, berkeluarga dan bermasyarakat dan

⁵⁹ Lihat bukunya yang popular (1970) *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row, khususnya bab 17-19.

⁶⁰ *Ibid* dan lihat Abu Sin (1991), *op.cit.* h. 297.

hinggalah ke peringkat yang lebih tinggi. Ini bermakna seseorang individu tidak pernah merasa puas dan cukup dengan apa yang dicapai. Berdasarkan kepada apa yang dikemukakan oleh Maslow, amatlah sukar untuk seseorang mencapai apa yang disebutkan sebagai '*self-actualization*' kerana ia lebih bersifat kerohanian (*spiritual*).⁶¹ Kebiasaannya untuk mencapai peringkat pertama hingga ketiga, adalah sesuatu yang bersesuaian dengan fitrah kejadian manusia samada ia merujuk kepada tuntutan agama atau bersifat kebendaan dalam kehidupan. Tetapi untuk mencapai tahap keempat, maka itu adalah keistimewaan seseorang manusia, mempunyai sifat dan moral yang tinggi dan bermaruah. Dan peringkat terakhir iaitu 'keunggulan' yang hanya mampu dicapai oleh manusia yang bertunjangkan kebendaan ialah kepuasan dalam konteks fizikal tanpa merujuk kepada kepuasan yang mutlak. Ini adalah disebabkan, kepuasan dan kebahagiaan yang sebenar, hanya akan dapat dicapai melalui jalan agama dan kepatuhan terhadap hukum hakam, dan kesempurnaan jiwa.

Apa yang telah dikemukakan oleh Maslow adalah sesuatu yang ideal dan untuk mencapai darjat tertinggi tersebut adalah sesuatu yang mustahil.⁶² Andaian ini adalah berdasarkan kepada ketidakseimbangan antara rohani dan jasmani masyarakat di barat yang lebih bersifat kebendaan dalam kehidupan.

⁶¹ Tafsiran mengenai teori ini dari perspektif Islam dapat dilihat dalam Ibn Omer Sharfuddin (1995). *Motivation the Cornerstone of Human Performance: An Islamic and Comparative Perspective*, dlm. F. R. Faridi (ed). *Islamic Principles of Bussiness*, h. 60-83.

⁶² Hakikat ini diakui oleh para pengkaji barat sendiri yang menanggap ianya terlalu 'simple' namun telah memberi sumbangan besar dalam bidang ini. *Ibid*, h. 63.

Ringkasnya, *material* tanpa *spiritual* adalah tempang dan hanya akan musnah dipertengahan jalan. Sebenarnya, perasaan dan keinginan kepada sesuatu yang lebih baik dan tinggi akan menjadi pendorong kepada individu untuk terus bekerja dan berusaha. Hal ini telah diperakui oleh tokoh-tokoh psikologi kemasyarakatan seperti McGregor (1904-1964) dalam karyanya *The Human Side of Enterprise* (1960) yang terkenal telah berjaya mempopularkan teori X dan Y nya.⁶³ Menurut Mc Gregor, seseorang itu perlu diperiksa tentang sikapnya terhadap pekerjaan dan kerjaya yang diceburi, samada ia suka atau tidak akan apa yang dilakukan. Andaian yang dikemukakan oleh Mc Gregor ialah, manusia mempunyai dua pandangan yang berbeza dan perkara ini telah dibuktikan dalam teorinya iaitu;

a) Teori X – andaian teori ini ialah;

- i) kebanyakan manusia tidak suka kepada kerja dan sekiranya ia diberikan pilihan pasti ia akan menolaknya;
- ii) jika itu sifatnya, seseorang itu terpaksa diarah, dikawal, didenda dan dipaksa melakukan sesuatu yang sepatutnya untuk mencapai matlamat organisasi;
- iii) oleh yang demikian, kebanyakan manusia memang suka diarah, tidak punya cita-cita yang tinggi dan kurang rasa tanggungjawab terhadap organisasi.⁶⁴

⁶³ Lihat bukunya (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw Hill; dan lihat juga pandangan mengenai teori ini dalam Ibn Omer Sharfuddin (1995). *op.cit.* h. 73-74.

⁶⁴ *Ibid.*, h. 73.

Apa yang dapat disimpulkan daripada andaian teori X tersebut, itu adalah corak pemikiran yang konservatif dan tidak berpedoman. Andaian tersebut hanya akan mendorong manusia ke arah sesuatu yang lebih bersifat negatif dan hilang keupayaan mereka yang sebenar.

b) Teori Y – dan andaian teori ini ialah;

- i) bagi seseorang yang sukakan kerja, ia pasti akan melakukan sesuatu sepenuh daya usaha, mental dan fizikal kerana itu adalah suatu yang natural dalam kehidupan manusia;
- ii) Penyeliaan, denda dan ancaman yang menakutkan bukanlah merupakan kaedah yang terbaik untuk mendorong manusia melakukan sesuatu yang maksima;
- iii) Manusia berkemampuan dan mempunyai daya imaginasi yang kuat, bertanggungjawab, dan berkemahiran dalam menyelesaikan sesuatu masalah mereka;
- iv) Manusia akan melakukan sesuatu yang terbaik demi mencapai matlamat organisasi dan ganjaran (upah/gaji) sebagaimana yang ditetapkan.⁶⁵

Sekiranya dilihat secara mendalam, andaian teori Y adalah bersifat realistik dan kemanusiaan. Manusia memang mempunyai keupayaan dalam memperkembangkan bakatnya, membangunkan dirinya, dan berusaha ke arah pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Tegasnya, teori ini lebih bersifat optimistik dan bersedia untuk menghadapi perubahan dalam

⁶⁵ *Ibid.*, h. 75.

organisasi dan dunia yang mencabar. Apa yang menariknya dari apa yang dikemukakan oleh Mc Gregor, manusia tidak pernah bersalah. Sebagai contoh dalam teori X, pekerja tidak bersalah meskipun bersikap malas, tidak bertanggungjawab dan sebagainya, sebaliknya organisasi yang perlu dipersalahkan kerana andaiananya, mungkin sifat organisasi yang terlalu mengongkong, mengarah sehingga melahirkan sifat yang negatif di kalangan pekerja. Manakala dalam teori Y lebih menunjukkan kehebatan majikan dalam membangunkan pekerjanya, mencungkil bakat yang ada dan faham akan kebolehan manusia untuk mengawal dirinya sendiri. Andaian teori Y ini telah dipersetujui oleh ramai pengkaji pengurusan yang menganggap bahawa kemampuan manusia dan dorongan kemanusiaan adalah asas yang utama dalam membangunkan organisasi.

(c) Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia (HRM/D)

Kesimpulan yang boleh dikemukakan berasaskan pandangan terhadap kaedah baru mengurus manusia sebagaimana dibincangkan di atas, menggambarkan bahawa pemupukan nilai yang agak menyeluruh telah mula menjadi keutamaan dalam organisasi moden. Unsur-unsur yang bersifat persoalan nilai dan motivasi kakitangan telah diberikan perhatian. Ini adalah satu gambaran bahawa perkembangan manusia dan persekitaran semakin hari semakin mendesak kepada wujudnya perancangan yang lebih teliti terhadap kepentingan dan peranan yang harus dimainkan oleh manusia itu

sendiri dalam pengurusan. Keadaan ini sebenarnya telah melahirkan beberapa orang tokoh secara khusus membincangkan tentang pentingnya manusia dan kemanusiaan dalam pengurusan. Bermula dengan Douglas McGregor, Abraham Maslow dan Frederick Herzberg, dan tokoh terkemudian seperti Ed Schein, Chris Argyris dan Warren Bennis dan akhirnya pada tahun 90an lahirlah tokoh pemikir pengurusan kontemporari yang memperjuangkan kemanusiaan antaranya Charles Handy, Tom Peters dan Robert Waterman.⁶⁶

Charles Handy dalam karyanya banyak membincangkan tentang kepentingan organisasi dan pengurusan secara menyeluruh, *Understanding Organizations* (1976) telah muncul sebagai teks yang komprehensif dan menjadi rujukan utama kebanyakan pengurus. Penulisan beliau tidak banyak memperlihatkan statistik dan analisa yang menyulitkan kerana beliau lebih suka kepada menjelajahi dan mendalami realiti secara lebih jelas. Pemikirannya diperkuatkan dengan pengalaman yang ditempuhi dalam perjalanan hidupnya. Apa yang lebih penting pada Handy ialah, manusia adalah aset yang amat penting dalam pengurusan sebagaimana yang dicatatkan dalam karyanya, *The Age of Unreason* (1989) dan *The Empty of Raincoat* (1994). Kedua-dua buku tersebut secara jelas menyanggah fahaman dan tafsiran otordoks terhadap kepentingan manusia. Aset manusia tidak

⁶⁶ Beberapa karya mereka yang terkenal dalam bidang ini Tom Peters and Robert Waterman (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row; Tom Peters (1985), *Thriving on Chaos*, London: McMillan dan lihat juga D. Waterman (1994) *The Frontiers of Excellence*, London: Nicholas Brealy.

harus disalahgunakan dan daya intelek manusia sebenarnya adalah teras kepada organisasi. Dalam hal ini, Handy telah mengemukakan satu model yang dikenali sebagai Organisasi Bunga Cengkih (*Shamrock*) yang merujuk kepada tiga helai daun bunga tersebut yang melibatkan eksekutif, pekerja dan disokong oleh pekerja kontrak luar dan pekerja sambilan dalam organisasi.⁶⁷ Bunga cengkih mempunyai tiga daun dan menurut Handy:

- (a) Daun Pertama – pekerja sebagai teras organisasi, melibatkan golongan professional yang terlatih, eksekutif yang cemerlang dan berpendapatan lumayan;
- (b) Daun Kedua - pekerja sambilan berkontrak yang melibatkan individu dan organisasi. Pekerja ini kebiasaannya pernah berkerja dengan organisasi berkenaan dan kini menyediakan perkhidmatan secara kontrak dengan organisasi tersebut;
- (c) Daun Ketiga – tenaga kerja fleksibel, dan mereka ini bukan pekerja sambilan murahan bahkan penting kepada organisasi. Mereka melakukan kerja yang kasar dan keadaan tidak tetap.

Ketiga-tiga kategori ini menurut Handy, adalah amat diperlukan dan majikan perlu memberi layanan, latihan dan motivasi yang sama sekiranya sesuatu organisasi inginkan kepada kepada tahap piawai dan produktiviti yang dikehendaki.

⁶⁷ Lihat bukunya (1994) *The Empty of Raincoat*. London: Hutchinson; dan lihat juga (1995) *Beyond Certainty*, London: Century.

Perbincangan mengenai kemanusiaan dalam pengurusan hanya diperdebatkan secara ilmiah dalam era 80an dan 90an oleh para pemikir pengurusan kontemporari. Tom Peters dan Robert Waterman adalah pasangan yang banyak memperjuangkan persoalan kemanusiaan dalam dunia organisasi dan pengurusan. Bertitik tolak daripada kerjasama mereka dengan Pascale dan akhirnya menghasilkan 'Rangka Kerja 7 S' sebagaimana yang dibincangkan sebelum ini. Peters dan Waterman telah menerbitkan *In Search Of Excellence* (1982).⁶⁸ Apa yang menariknya, buku tersebut telah diterbitkan di saat masyarakat pengurus di barat terkial-kial menangani krisis demi krisis dan mencari alternatif yang terbaik dalam operasi pengurusan mereka. Kehadiran buku ini telah menjawab sebahagian besar persoalan pengurusan yang kebanyakan berkaitan dengan penglibatan manusia dalam pengurusan. Peters kemudiannya menghasilkan *Thriving on Chaos* (1988), dan dalam karya ini beliau banyak mengulangi idea-idea dalam karya sebelumnya. Dalam karya terbaru ini, Peters telah menggariskan lima perkara pokok yang menjadi asas kecemerlangan pengurusan antaranya;

- (a) Mementingkan sifat responsif terhadap pelanggan;
- (b) Inovasi berterusan dalam semua bidang dengan galakan supaya berani mengambil risiko dan menghadapi kegagalan;
- (c) Perkongsian dan kerjasama;
- (d) Kepimpinan yang suka kepada perubahan dan berwawasan;

⁶⁸ Beberapa karya mereka yang terkenal dalam bidang ini Tom Peters and Robert Waterman (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row

- (e) Kawalan pengurusan yang bersifat mudah dan mengukur terhadap perkara yang hanya mudah diukur.

Dalam hal ini, Peters agak bertentangan dengan Drucker yang telah memperkenalkan 7 hirarki penting dalam pengurusan, kerana pada beliau lima lapisan sudah memadai dan lima lapisan hirarki ini pun hanya untuk organisasi yang agak kompleks. Menurut Peters, tiga lapisan hirarki sudah cukup untuk sesebuah organisasi: (i) penyelia – cukup untuk jangkauan 25 hingga 75 kakitangan; (b) ketua jabatan; dan (c) ketua unit.⁶⁹ Idea ini dikemukakan dengan alasan untuk mengurangkan kerenah hirarki dalam pengurusan yang akhirnya akan menyulitkan kemanusiaan itu sendiri dalam pengurusan. Manusia adalah penggerak dalam pengurusan dan pandangannya ini telah disokong oleh rakannya Waterman yang berpendapat, organisasi yang berjaya perlulah memberi perhatian yang utama terhadap pekerja dan pelanggan, bukannya kepada pemegang saham (*share holders*). Dalam hal ini Waterman (1994) telah mengemukakan rancangan empat perkara dalam karyanya *The Frontiers of Excellence* untuk mengekalkan kecemerlangan iaitu: (i) unit yang kecil tetapi agak luas autonominya; (ii) organisasi ke bawah dan bukan ke atas; (iii) *adhocracy* atau sistem *ad hoc* (kumpulan yang merentasi sempadan fungsian); dan (iv) kegigihan dan kemahuan dalam melaksanakan rancangan jangka panjang.

⁶⁹ *Ibid.*

Era tahun 80an dan 90an telah menyaksikan pemikiran berkenaan sumber manusia (*human resource*) telah diberikan perhatian. Amalan yang bersifat tradisional telah dipersoalkan dan diketepikan lantaran berkurangnya hirarki dalam pengurusan dan saiz organisasi yang makin kecil, mantap dan cerdas. Keyakinan terhadap kepentingan manusia dan kemanusiaan ini telah menjadikan pengurusan sumber manusia (*Human Resource Managemant* HRM) sebagai satu disiplin ilmu yang penting dalam pengurusan. Kalau dalam amalan tradisional, manusia hanya dilihat sebagai mesin dan sebagainya, tetapi kini imej tersebut telah berubah dan diberikan peranan baru yang mampu mempertingkatkan dan membangunkan organisasi. Antara fungsi manusia baru:

- (i) memudahkan pengurusan dan perubahan – manusia harus disediakan untuk mampu bertahan dengan pergolakan dan mengekang segala permasalahan yang wujud dan akhirnya membawa perubahan kepada pengurusan;
- (ii) pendekatan bersepadu terhadap pengurusan – melihat sumber manusia sebagai tidak terpisahkan, bahkan merupakan teras utama organisasi dan memberikan kesan positif terhadap pelanggan;
- (iii) menjadi pengantara – menetapkan dan mengimbangkan aspirasi dan keperluan organisasi dan individu.

Apa yang jelas, pengiktirafan terhadap manusia telah diberikan dalam pengurusan moden. Manusia dan peranannya tidak lagi dipandang rendah

Apa yang dapat disimpulkan daripada perbincangan di atas ialah, perkembangan teori pengurusan moden adalah selari dengan perkembangan sains teknologi dan perindustrian di Eropah. Kelahiran satu teori ke satu teori adalah adalah berpanduan kepada kelemahan teori yang wujud sebelumnya. Oleh sebab itulah kewujudan teori yang mutakhir telah menampakkan kesempurnaan seperti birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber dan beberapa model dalam pemikiran pengurusan semasa yang boleh dianggap lengkap bagi pengurusan masakini. Walau bagaimanapun, teori ini adalah bersifat deskriptif dan bukan normatif, di mana ia hanya menjelaskan realiti sebenar organisasi pengurusan, iaitu organisasi berstruktur dan melibatkan peranan dan fungsi manusia dalam pengurusan.

Kelemahan-kelemahan yang wujud dalam teori konvensional berlaku kerana tidak ada pengiktirafan terhadap wujudnya kesepaduan antara rohani (*spiritual*), jasmani (*material*) dan akal (*reason*) dalam kehidupan manusia. Atas sebab itulah, peraturan yang dikemukakan oleh manusia hanya akan saling bertentangan kerana penggubalan yang dibuat tidak berpanduan kepada dimensi tersebut. Hasil pemikiran manusia tidak akan ada kesudahannya, kerana bentuk pemikiran yang dihasilkan oleh akal manusia tidak bersifat mutlak dan relatif. Kesesuaian sesuatu model atau teori yang dihasilkan oleh pemikir barat mungkin tidak bersesuaian dalam kelompok yang lain di timur. Ini adalah disebabkan oleh tiadanya landasan berfikir yang boleh dijadikan pedoman dan panduan yang khusus. Oleh yang

demikian. Islam tidak meletakkan akal semata sebagai alat untuk menyusun kehidupan dan memajukan umatnya. Jelasnya, akal adalah bertindak menjelaskan wahyu dan menolak sebarang bentuk idea yang bertentangan dengan wahyu.