

EKMA4116  
Edisi 3

MODUL 01

# Manajemen: Pengantar

Prof. Dr. Mamduh M. Hanafi, M.B.A.

# Daftar Isi

<b>Modul 01</b>	<b>1.1</b>
Manajemen: Pengantar	
<b>Kegiatan Belajar 1</b>	<b>1.6</b>
Konsep Dasar Manajemen	
<b>Latihan</b>	<b>1.27</b>
<b>Rangkuman</b>	<b>1.28</b>
<b>Tes Formatif 1</b>	<b>1.29</b>
<b>Kegiatan Belajar 2</b>	<b>1.32</b>
Perkembangan Teori dan Pemikiran Manajemen	
<b>Latihan</b>	<b>1.54</b>
<b>Rangkuman</b>	<b>1.54</b>
<b>Tes Formatif 2</b>	<b>1.55</b>
<b>Kunci Jawaban Tes Formatif</b>	<b>1.63</b>
<b>Daftar Pustaka</b>	<b>1.64</b>



## Pendahuluan

Manajemen menjadi kunci kemajuan suatu masyarakat. Peter Drucker, tokoh dan penulis buku Manajemen yang paling laris, mengatakan bahwa tidak ada negara yang kurang maju. Yang ada adalah negara dengan manajemen yang kurang baik. Bagaimana manajemen bisa mempunyai peranan penting? Berikut ini beberapa ilustrasi. Unilever, perusahaan *consumer goods* dengan kantor pusat di Belanda. Unilever mempunyai karyawan 136.000 di seluruh dunia, beroperasi di 100 negara di dunia. Penjualan pada tahun 2009 mencapai sekitar 39 milyar poundsterling. Unilever memiliki 400 merek.<sup>1</sup> Contoh lain adalah Coca-Cola, perusahaan multinasional yang menjual minumannya di lebih dari 200 negara di dunia. Perusahaan tersebut mempunyai 146.200 karyawan di seluruh dunia.<sup>2</sup> Coca-Cola menawarkan lebih dari 3.500 jenis minuman, mulai minuman air soda, jus, air, minuman kesehatan, dan lainnya. Coca-Cola memberikan 1,7 milyar pelayanan setiap harinya di seluruh dunia. Coca-Cola mempunyai 275 *partner* pembotolan di seluruh dunia. Perusahaan multinasional semacam itu menghadapi lingkungan yang sangat berbeda dari satu negara ke negara lainnya, atau dari satu wilayah ke wilayah lainnya. Lingkungan tersebut mencakup antara lain: budaya yang berbeda, bahasa yang berbeda, pemerintah yang berbeda, mata uang yang berbeda, dan banyak lainnya yang berbeda. Bagaimana mengelola perusahaan sebesar itu?

Contoh lainnya adalah pembuatan pesawat Boeing 747.<sup>3</sup> Pesawat tersebut didesain agar bisa terbang dengan kecepatan 800 km perjam, di udara yang bisa membunuh manusia (sangat dingin), dengan ketinggian 10,4 km di atas permukaan bumi, harus bisa membuat penumpang bernapas dan hidup pada penerbangan tersebut. Untuk membuat pesawat tersebut, dibutuhkan 6 juta *spare-parts*, 274 km kabel, 5 km

<sup>1</sup> <https://www.unilever.com/about>, diakses pada tanggal 7 Agustus 2020.

<sup>2</sup> <https://www.coca-colacompany.com/>, diakses pada tanggal 7 Agustus 2020

<sup>3</sup> <https://sciencebasedlife.wordpress.com/2011/07/25/extreme-engineering-the-boeing-747>, diakses pada tanggal 8 Agustus 2020

pipa (tubing), dan 66.150 kg aluminium. Tinggi ekor pesawat mencapai 19,4 meter (setara dengan bangunan enam lantai). Berat sayap mencapai 43.090 kg. Pesawat Boeing 747 merupakan salah satu puncak hasil keinsinyuran manusia. Bagaimana bisa mengelola perusahaan yang tersebar di 100 negara di dunia? Bagaimana bisa mengelola 6 juta *spare-parts* dalam produksi pesawat? Manajemen menjadi kunci untuk menjalankan kegiatan tersebut supaya bisa berjalan lancar. Dengan demikian, mempelajari dan menguasai Manajemen menjadi penting dilakukan.

Lebih jauh lagi, satu lembaga penelitian menyebutkan bahwa manajer yang baik perlu memiliki karakteristik-karakteristik seperti bertanggung jawab, gigih, dan tekun, bisa memotivasi, bisa membangun hubungan yang baik, dan membuat keputusan. Sayangnya hanya satu dari sepuluh orang yang mempunyai semua karakteristik tersebut.<sup>4</sup> Satu dari sepuluh orang yang mempunyai potensi untuk menjadi manajer yang baik. Manajer yang baik, jika digabungkan dengan faktor lain, seperti keterlibatan karyawan bisa mengakibatkan kenaikan keuntungan menjadi 48% lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata manajer. Jika jumlah manajer bisa ditingkatkan, keterlibatan karyawan digandakan maka *profit (Earning per-share)* perusahaan bisa meningkat 147% lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan manajer dengan kemampuan rata-rata. Hasil studi tersebut semakin menunjukkan pentingnya mempelajari Manajemen.

Modul ini memberikan pengantar Manajemen dan perkembangan Ilmu Manajemen. Ada dua kegiatan belajar dalam modul ini. Kegiatan Belajar 1 membicarakan pengantar Manajemen. Kegiatan Belajar 1 membicarakan pengertian manajer, tugas-tugas manajer, dan isu lainnya yang berkaitan. Kegiatan Belajar 2 membicarakan perkembangan teori atau ilmu Manajemen. Mempelajari ilmu penting karena memberikan banyak keuntungan. Perkembangan dunia, teknologi, dan peradaban saat ini tidak terlepas dari perkembangan ilmu.

---

<sup>4</sup> <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>, diakses pada tanggal 17 Agustus 2020

Modul ini membicarakan konsep dasar manajemen dan perkembangan teori manajemen. Modul ini bisa menjadi tempat awal yang baik untuk mempelajari Buku Materi Pokok ini. Modul ini terdiri atas dua Kegiatan Belajar. Kegiatan Belajar 1 membicarakan pengertian manajemen, dan konsep-konsep yang berkaitan dengan manajemen. Kegiatan Belajar 2 membicarakan perkembangan teori dan pemikiran manajemen. Secara keseluruhan, setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan mampu menjelaskan tentang hal berikut.

1. Pengertian Manajemen, Manajer, dan Organisasi.
2. Proses Manajemen.
3. Peranan Manajer.
4. Keterampilan Manajemen.
5. Tantangan Manajemen.
6. Teori Manajemen Klasik.
7. Pendekatan Hubungan Manusiawi dalam Manajemen.
8. Pendekatan Perilaku.
9. Pendekatan Kuantitatif.
10. Teori Manajemen Kontemporer.

# Konsep Dasar Manajemen

## A. ORGANISASI DAN MANAJER

### 1. Pengertian Organisasi

Berbicara tentang manajer maka kita juga harus membicarakan organisasi. Pekerjaan manajer tidak lepas dari organisasi. Apa yang dimaksud dengan organisasi? Organisasi bisa didefinisikan sebagai sekelompok orang yang bekerja sama, berkoordinasi, untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai contoh, Anda membentuk panitia peringatan Hari Ulang Tahun Kemerdekaan Republik Indonesia. Anda mengumpulkan teman-teman Anda. Kemudian, Anda membagi tugas dengan teman-teman Anda. Anda bertugas mengoordinir, sementara teman Anda ada yang mengerjakan tugas mengumpulkan dana, ada yang bertugas menyusun daftar acara, ada yang menghubungi pembicara dan pengisi acara, dan sebagainya. Tujuannya jelas, yaitu menyelenggarakan acara peringatan hari kemerdekaan Republik Indonesia.

Organisasi ini terdapat di mana-mana. Ada organisasi yang bersifat bisnis (mencari keuntungan) seperti perusahaan-perusahaan. Ada organisasi yang mendorong kegiatan sosial, seperti perkumpulan arisan, kepengurusan RT (Rumah Tangga) dan RW (Rukun Warga), bahkan ada organisasi yang bertujuan mengoordinasi negara-negara di dunia, yaitu PBB (Perserikatan Bangsa-Bangsa). Organisasi tersebut didirikan untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan profit (memperoleh keuntungan), maupun tujuan non-profit (bukan untuk memperoleh keuntungan).

Apa yang dimaksud dengan terkoordinasi? Dua orang yang bekerja sama tentunya memerlukan koordinasi. Misal, dalam kegiatan sosial, Anda melakukan pembagian kerja. Teman Anda mengerjakan dekorasi panggung, sementara Anda menjemput artis penyanyi. Apa yang dimaksud dengan terstruktur? Organisasi militer merupakan contoh organisasi yang mempunyai struktur yang ketat. Sebaliknya, kegiatan RT (Rumah Tangga) atau RW (Rukun Warga) merupakan contoh organisasi yang mempunyai struktur yang longgar. Organisasi militer mempunyai deskripsi pekerjaan yang jelas, atasan yang jelas, aturan yang jelas, dan mengikat. Sebaliknya, RT atau RW, meskipun ada Pak RT ataupun Pak RW, tetapi strukturnya tidak begitu ketat, dan peraturan tidak sama mengikatnya dibandingkan dengan organisasi militer.

Apa yang dimaksud dengan tujuan? Tujuan organisasi bisa bermacam-macam. Perusahaan didirikan dengan tujuan memperoleh keuntungan melalui kegiatan tertentu,

atau memberi pelayanan tertentu. Universitas didirikan dengan tujuan memperluas dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Militer didirikan dengan tujuan pertahanan nasional. Tujuan ini akan menentukan karakteristik organisasi.

### Contoh Organisasi

Mana yang merupakan organisasi dan yang bukan merupakan organisasi?

1. Untuk meningkatkan kesejahteraan para pensiunan suatu instansi, dibentuk Koperasi Pensiunan Instansi X. Kepengurusan kemudian dibentuk, dan mulai bekerja. Tujuan ditetapkan, yaitu memperoleh keuntungan yang bisa dibagikan kepada anggota koperasi. Kegiatan mulai dilakukan dengan anggota koperasi berjumlah 50 orang. Koperasi mulai menunjukkan hasilnya pada tahun pertama setelah didirikan. Rata-rata keuntungan yang dibagikan ke anggota mencapai Rp500 ribu per-orang.
2. Sekumpulan orang melakukan unjuk rasa di depan kantor kecamatan. Pada mulanya, mereka bermaksud menyuarakan aspirasi mereka, menuntut kenaikan upah. Kumpulan orang tersebut pada mulanya berangkat secara terorganisir. Ada ketua rombongan, rencana kegiatan di depan kantor, dan akan pulang pukul 13.00 setelah pidato dibacakan. Tetapi sesampainya di depan kantor kecamatan, kumpulan orang tersebut berubah menjadi kacau. Ada yang mencoba merusak kantor, ada yang bentrok dengan petugas keamanan, sementara ketua rombongan tidak diketahui keberadaannya. Tujuan mereka menjadi tidak jelas. Tidak ada lagi koordinasi antar anggota rombongan tersebut.

*Jawaban:*

Contoh 1 merupakan organisasi. Ada orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Contoh 2 bukan organisasi. Ada kumpulan orang, tetapi tidak ada koordinasi, dan tidak ada tujuan jelas tertentu yang ingin dicapai.

### 2. Manfaat Organisasi

Organisasi mempunyai manfaat, terutama karena dengan organisasi, pencapaian tujuan akan lebih efektif dan lebih efisien. Kerja sama orang-orang dalam organisasi memungkinkan terjadinya situasi tersebut.

Secara spesifik, organisasi bisa memberikan manfaat berikut ini.

#### a. *Organisasi melayani masyarakat*

Kita dapat melihat banyak organisasi yang membuat kehidupan menjadi lebih baik. Polisi membuat kehidupan lebih aman. Organisasi pendidikan atau keagamaan membuat kehidupan lebih tenteram dan masyarakat lebih cerdas. Bahkan perusahaan-perusahaan yang didirikan untuk tujuan keuntungan, memberikan pelayanan yang

bermanfaat bagi masyarakat. Perusahaan transportasi membuat perjalanan lebih lancar, perusahaan makanan menyediakan kebutuhan sehari-hari.

*b. Organisasi mencapai tujuan*

Kita sudah berbicara banyak pada bagian sebelumnya, bagaimana organisasi bisa mencapai tujuan dengan lebih efektif dibandingkan kalau kita bekerja sendiri.

*c. Organisasi memberi karir*

Pada organisasi yang sudah mapan, organisasi bisa melayani kebutuhan anggotanya. Orang yang membutuhkan uang dapat bekerja untuk organisasi dan digaji. Orang yang ingin mengembangkan karirnya, dan sekaligus memenuhi kebutuhan prestasi dan pengakuan, akan bekerja di suatu organisasi, dari tingkat paling bawah, sampai jadi direktur utama. Jika sudah lulus perguruan tinggi, sebagian dari mahasiswa akan siap meniti karir di suatu organisasi tertentu.

*d. Organisasi memelihara ilmu pengetahuan*

Organisasi seperti universitas, museum, bahkan perusahaan memelihara dan menjaga ilmu pengetahuan yang ada. Kemampuan memelihara ilmu pengetahuan tersebut sangat penting untuk kehidupan manusia, dan kemampuan tersebut membedakan manusia dari binatang. Binatang tidak mempunyai kemampuan menjaga ilmu pengetahuan yang mereka peroleh. Akibatnya, tidak ada akumulasi ilmu pengetahuan untuk binatang, sebaliknya manusia mempunyai akumulasi yang dapat dilacak sampai zaman Yunani kuno yang terkenal dengan filosofinya seperti Plato, Aristoteles. Akumulasi memungkinkan peradaban yang lebih maju, dan perkembangan peradaban yang lebih cepat. Kalau Anda akan memecahkan persoalan matematika tertentu, namun belum tahu banyak memahami tentang matematika, Anda tidak perlu memecahkan sendiri persoalan tersebut. Satu tahun pun barangkali Anda tidak akan menemukan jawabannya. Anda dapat membaca buku matematika atau bertanya pada profesor matematika maka Anda akan memperoleh jawabannya dengan cepat. Dengan demikian, Anda bisa menghemat waktu belajar.

### **3. Manajemen**

Apa yang dimaksud dengan manajemen? Manajemen dapat didefinisikan melalui banyak cara. Berikut ini beberapa definisi manajemen.

- a. Manajemen adalah suatu proses di mana suatu kelompok orang bekerja sama mengarahkan orang lainnya untuk bekerja mencapai tujuan yang sama (Massie dan Douglas, 1992).
- b. Manajemen adalah suatu proses bekerja sama dengan dan melalui lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif, dan secara efisien menggunakan sumber daya yang terbatas di lingkungan yang berubah-ubah (Kreitner, 2008).

- c. Manajemen adalah koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, supaya mencapai tujuan tertentu yang ditentukan (Sisk, 1973).
- d. Manajemen adalah menciptakan lingkungan yang efektif agar orang bisa bekerja di organisasi formal (Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, dan Weirich, 1980).
- e. Manajemen mencakup kegiatan yang dilakukan oleh satu atau lebih orang untuk mengoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh orang lainnya untuk mencapai tujuan yang tidak bisa dicapai oleh satu orang saja (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, 1984).
- f. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, aktivitas anggota organisasi dan kegiatan yang menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995).
- g. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Jones dan George, 2014).
- h. “Seni mencapai sesuatu melalui orang lain” (*the art of getting things done through the others*) (Mary Parker Follet, 1918).

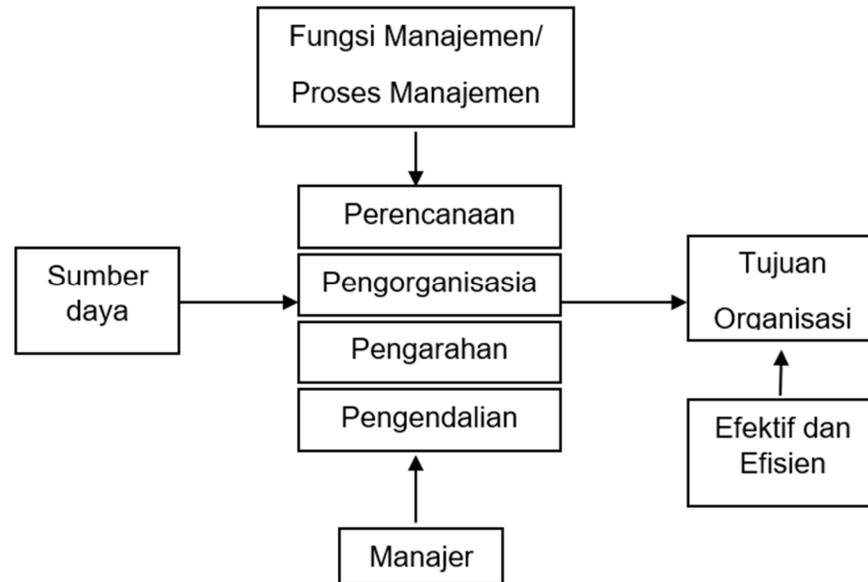
Pengertian manajemen di atas mencakup beberapa kata kunci, sebagai berikut.

1. Proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan.
2. Kegiatan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan yang sering disebut sebagai fungsi manajemen.
3. Koordinasi kegiatan.
4. Tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui aktivitas tersebut.
5. Sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
6. Pencapaian tujuan dengan efektif dan efisien.

Dari definisi-definisi di atas, manajemen dalam modul ini didefinisikan sebagai berikut ini.

“Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dengan menggunakan sumber daya organisasi”.

Gambar 1.1 berikut ini menggambarkan definisi dan pengertian manajemen, dikaitkan dengan organisasi dan manajer.



Gambar 1.1  
Manajemen

Sumber: Hanafi (2019)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa kegiatan manajemen, atau proses manajemen, sering juga disebut sebagai fungsi manajemen, meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan yang menggunakan sumber daya tertentu untuk mencapai tujuan organisasi tertentu, dengan efisien dan efektif. Siapa yang melakukan kegiatan tersebut? Manajer yang melakukan kegiatan tersebut. Dengan demikian, manajer bisa didefinisikan sebagai orang yang melakukan kegiatan manajemen atau kegiatan proses manajemen. Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian disebut sebagai proses manajemen, yang akan dibicarakan pada bagian berikutnya. Sumber daya atau *input* apa yang digunakan oleh manajer? *Input* tersebut diperoleh dari lingkungan, dan dapat dikelompokkan menjadi *input* sumber daya manusia (*human resources* atau HR), fisik, keuangan, dan informasi. Beberapa contoh *input* yang dapat digunakan oleh organisasi dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Contoh *Input*

Input				
Organisasi	Sumber daya Manusia	Keuangan	Fisik	Informasi
Universitas	Staf Karyawan	Bantuan, Donasi, SPP	Kertas, Mobil,	Data Penelitian
Perusahaan	Karyawan	<i>Profit</i> , Modal	Bahan Baku Mesin	<i>Forecast</i> penjualan, Informasi persaingan

Manajemen menginginkan tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Dua kata yang semakin penting sekarang ini. Dengan kata lain, prestasi manajer diukur dari efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, tidak sekedar mencapai tujuan organisasi. Dua kata tersebut dipopulerkan oleh Peter Drucker, penulis manajemen paling laris. Menurut Drucker (2007), efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Kita akan membicarakan lebih lanjut dua pengertian tersebut.

Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar, tidak membuang-buang sumber daya yang tidak perlu. Dalam bahasa sehari-hari, kita sering mendengar berita perusahaan ingin melakukan efisiensi dengan memangkas biaya-biaya yang tidak perlu. Penghematan dilancarkan di semua lapis perusahaan. Barangkali pengertian tersebut kurang jelas. Efisiensi akan lebih jelas kalau dikaitkan dengan konsep perbandingan *output-input*. *Output* merupakan hasil atau keluaran suatu organisasi, dan *input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Organisasi yang efisien akan berusaha memaksimalkan rasio *output/input*. Sebaliknya, kalau rasio *output/input* semakin rendah, perusahaan menjadi semakin tidak efisien.

Efektivitas adalah mengerjakan sesuatu yang benar. Suatu perusahaan barangkali efisien, tetapi tidak efektif. Misal, perusahaan mobil Amerika Serikat di tahun 1970-an, memproduksi mobil dengan ukuran besar. Mereka barangkali bisa mengerjakan dengan efisien, tetapi tidak efektif karena permintaan terhadap mobil kecil, yang hemat energi, semakin banyak. Memproduksi mobil besar tidak sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu memperoleh keuntungan. Efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan, sejauh mana organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan. Semakin dekat organisasi ke tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut. Efektivitas akan sangat menentukan kelangsungan organisasi. Perusahaan harus efektif lebih dulu (mengerjakan sesuatu yang benar), baru kemudian berusaha mencapai efisiensi

(mengerjakan sesuatu dengan benar). Tabel 1.2 berikut ini menggambarkan kombinasi efisien dan efektif.

Tabel 1.2  
Kombinasi Efektif dan Efisien

	Tidak Efektif	Efektif
Tidak Efisien	Tidak mencapai tujuan Menghamburkan sumber daya	Mencapai tujuan Menghamburkan sumber daya
Efisien	Tidak mencapai tujuan Tidak menghamburkan sumber daya	Mencapai tujuan Tidak menghamburkan sumber daya

Sumber: Hanafi (2019)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa konsep efektif dan efisien saling berkaitan. Kuadran kiri atas merupakan kuadran paling parah karena manajer tidak bisa mencapai tujuan, dan hanya menghabiskan sumber daya organisasi. Yang paling baik adalah kuadran kanan bawah, ketika manajer bisa mencapai tujuan dan menggunakan sumber daya dengan efisien. Kuadran kiri bawah dan kanan atas berada di antara keduanya. Kuadran kanan atas barangkali sering kali ditemukan. Perusahaan mungkin bisa mencapai tujuannya, tetapi dengan cara yang kurang efisien.

### Contoh Efektif dan Efisien

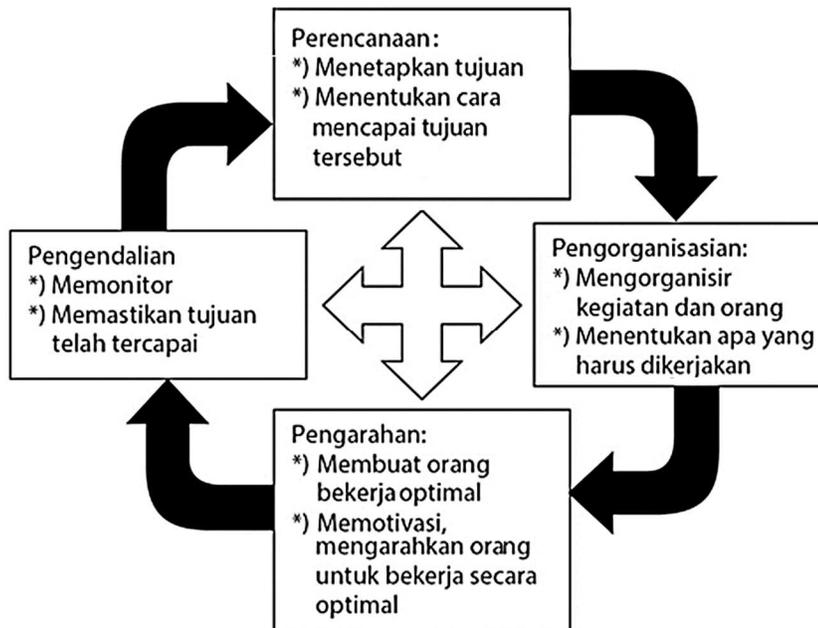
1. Saya mempunyai warisan pabrik pembuat mesin ketik tangan. Dibandingkan dengan pesaingnya, pabrik ini tergolong efisien. Pabrik ini bisa menghasilkan 100 mesin ketik per tahunnya. Biaya produksi juga tergolong murah. Saat ini penjualan mesin ketik tangan ini mulai melemah. Persediaan mesin ketik tangan mulai menumpuk di gudang.
2. Saya mempunyai pabrik pembuat komputer rakitan. Komputer dirakit dari berbagai bahan dari berbagai pemasok. Dibandingkan dengan pesaingnya, pabrik saya masih terlalu boros, karena kurangnya pengalaman pekerja dan proses kerja yang belum mapan. Kondisi semacam itu membuat harga komputer saya lebih tinggi sedikit, dan keuntungan yang dihasilkan lebih tipis dibandingkan dengan pesaing. Tetapi komputer yang saya produksi termasuk laris, karena kebutuhan komputer masih tinggi.

Contoh 1 merupakan contoh perusahaan yang efisien, tetapi tidak efektif. Perusahaan tersebut menjual produk yang sudah tidak dibutuhkan di masyarakat. Perusahaan tersebut tidak bisa mencapai tujuannya dengan baik.

Contoh 2 merupakan contoh perusahaan yang efektif, tetapi tidak efisien. Perusahaan menjual produk yang sedang dibutuhkan di masyarakat. Tetapi proses produksinya kurang efisien.

## B. PROSES MANAJEMEN

Proses manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kata proses ditambahkan untuk mengartikan kegiatan yang dilakukan dengan cara sistematis dan kegiatan tersebut dilakukan oleh manajer pada semua tingkat. Keempat kerangka tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.2 berikut ini. Tanda panah gelap menunjukkan urutan kegiatan secara teoritis, dimulai perencanaan, kemudian diakhiri oleh pengendalian, yang kemudian berputar lagi kembali ke perencanaan. Tanda panah terang menunjukkan urutan yang lebih realistis, yang terjadi di praktik manajemen.



Gambar 1.2  
Proses Manajemen

Sumber: Hanafi (2019)

Modul ini menggunakan empat kerangka proses manajemen. Barangkali pembaca akan melihat buku lain yang menggunakan tiga kerangka:

(1) perencanaan, (2) pelaksanaan, dan (3) pengendalian.

Sementara buku lain menggunakan lima kerangka:

perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) *staffing*, (4) *leading*, dan (5) pengendalian.

Perhatikan bahwa pelaksanaan pada model yang pertama dipecah menjadi:

Pelaksanaan → pengorganisasian dan pengarahan

Sementara *Organizing* dan *Staffing* pada model kedua dijadikan satu menjadi Pengarahan.

*staffing* dan *leading* (pengarahan) → Pengarahan

Pada intinya ada banyak variasi fungsi manajemen. Mulai dari yang sederhana yaitu tiga fungsi, sampai ke yang lebih banyak, yaitu lima fungsi. Bagian berikut ini menjelaskan lebih lanjut masing-masing fungsi manajemen tersebut.

### 1. Perencanaan (*Planning*)

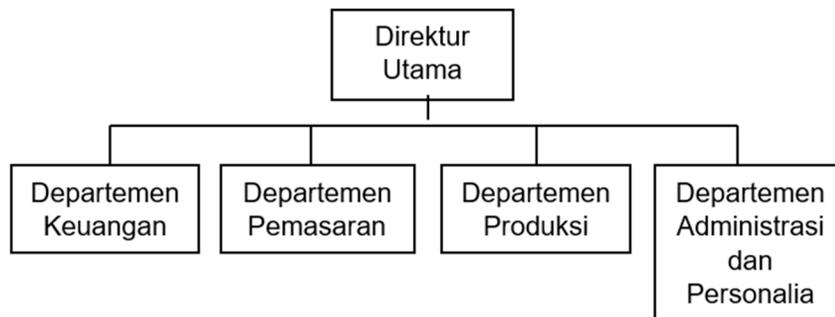
Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada. Perencanaan diperlukan untuk mengarahkan kegiatan organisasi. Langkah *pertama*, rencana ditetapkan untuk organisasi secara keseluruhan. Kemudian, rencana yang lebih detail, untuk masing-masing bagian atau divisi ditetapkan. Dengan cara semacam itu, organisasi mempunyai perencanaan yang konsisten secara keseluruhan.

Beberapa manfaat perencanaan adalah (1) mengarahkan kegiatan organisasi meliputi penggunaan sumber daya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi, (2) memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi, dan (3) memonitor kemajuan organisasi. Jika organisasi berjalan menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, dapat dilakukan perbaikan. Manfaat nomor tiga tersebut erat kaitannya dengan kegiatan pengendalian. Pengendalian memerlukan perencanaan, dan perencanaan bermanfaat bagi pengendalian.

### 2. Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*)

Tahap berikutnya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan mengoordinir sumber daya, tugas, dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif. Sebagai contoh, kegiatan perusahaan kebanyakan diorganisir berdasarkan fungsi pokok perusahaan seperti pemasaran, keuangan, produksi, administrasi, dan personalia.

Masing-masing dikelompokkan menjadi departemen atau bagian sendiri. Masing-masing bagian dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab kepada direktur utama. Organisasi semacam itu bisa digambarkan dalam Gambar 1.3 berikut ini.

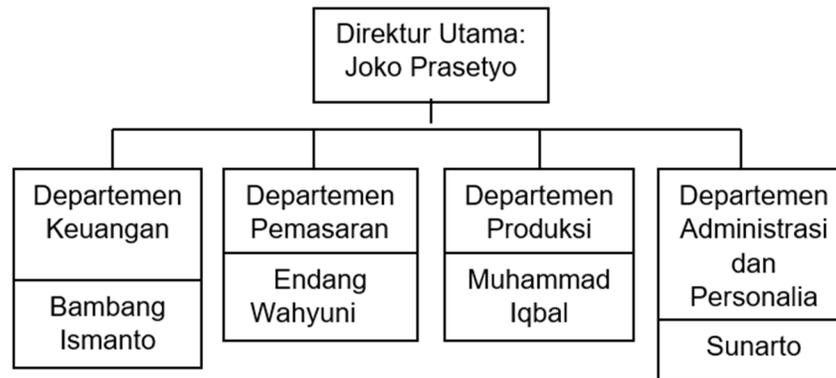


Gambar 1.3  
Gambar Organisasi

*Sumber:* Diolah oleh penulis

Struktur semacam itu barangkali tidak tepat apabila diterapkan di organisasi universitas, meskipun universitas memproduksi barang (meskipun “memproduksi” sarjana atau penelitian). Universitas akan lebih tepat apabila dikelompokkan ke dalam fakultas-fakultas yang masing-masing dipimpin oleh Dekan. Dekan bertanggung jawab kepada Rektor. Staf pengajar bertanggung jawab kepada Dekan, meskipun sifat tanggung jawab tersebut lebih longgar dibandingkan dengan tanggung jawab karyawan Departemen Produksi kepada Manajer Produksi. Struktur yang relatif longgar tersebut tidak tepat apabila diterapkan pada organisasi militer. Militer mempunyai struktur yang lebih ketat, wewenang yang jelas, aturan, dan konsekuensi yang jelas. Struktur organisasi disusun sesuai dengan tujuan dan sumber daya organisasi. Menyesuaikan struktur organisasi dengan tujuan dan sumber daya organisasi dinamakan sebagai kegiatan mendesain organisasi (*organizational design*).

Setelah struktur organisasi ditentukan, orang-orang yang akan mengisi posisi pada organisasi ditentukan. Gambar struktur organisasi di atas akan lebih lengkap dengan nama-nama pemegang wewenang di departemen yang bersangkutan seperti tampak pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4  
Gambar Organisasi dengan Nama

Sumber: Diolah oleh penulis

### 3. Pengarahan (*Leading*)

Setelah struktur organisasi ditetapkan, orang-orangnya ditentukan, langkah selanjutnya adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer perlu “mengarahkan” orang-orang tersebut. Lebih spesifik lagi pengarahan meliputi kegiatan memberi pengarahan (*directing*), memengaruhi orang lain (*influencing*), dan memotivasi orang tersebut untuk bekerja (*motivating*). Pengarahan biasanya dikatakan sebagai kegiatan manajemen yang paling menantang dan paling penting karena langsung berhadapan dengan manusia.

Bagaimana membuat orang lain bekerja untuk tujuan organisasi merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Manajer harus mampu menciptakan suasana (*atmosfer*) yang bisa mendorong orang untuk bekerja. Cara yang dipakai mungkin sangat berlainan dari satu organisasi ke organisasi lain. Microsoft, perusahaan pembuat perangkat lunak (*software*) di Amerika Serikat, membuat suasana kerja yang sangat longgar. Karyawan yang terdiri dari para pemrogram (*programmer*) tidak mempunyai jam kerja yang tertentu. Mereka dapat masuk dan ke luar kapan saja, dan biasanya justru ke luar kantor malam hari. Mereka tidak perlu memakai seragam, boleh datang dengan kaos T-shirt atau celana jeans. Di tempat kerja disediakan meja biliar, minuman ringan (*softdrink*) bebas. Prinsipnya, asal pekerjaan mereka selesai dan mereka bisa menghasilkan *software* yang baik maka tidak ada masalah dengan peraturan kerja. Suasana semacam itu barangkali mirip dengan perguruan tinggi, ketika staf pengajar bisa ke luar masuk kapan saja. Tetapi suasana yang longgar semacam itu tidak akan berhasil apabila diterapkan di organisasi militer yang membutuhkan disiplin yang tinggi. Barangkali juga tidak akan berhasil apabila diterapkan di perusahaan manufaktur yang memproduksi barang yang berstandar, ketika kreativitas tidak begitu penting. Perusahaan semacam itu membutuhkan disiplin kerja yang baik.

#### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Elemen terakhir proses manajemen adalah pengendalian. Pengendalian bertujuan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana. Manajer harus selalu memonitor kemajuan organisasi. Fungsi pengendalian meliputi empat kegiatan: (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan, kemudian kembali lagi ke fungsi perencanaan untuk periode berikutnya.

#### 5. Proses Manajemen Dalam Praktik

Gambar proses manajemen di muka menunjukkan urutan proses manajemen secara teoritis. Semua manajer melakukan empat fungsi yang telah dibicarakan (*planning, organizing, leading, dan controlling*). Meskipun demikian, dalam praktik gambaran semacam itu tidak begitu terlihat. Sering kali kita melihat kegiatan manajer yang sibuk ke sana ke mari, yang sepertinya tidak punya waktu untuk berpikir dan merencanakan sesuatu dengan tenang. Aktivitas manajer dalam praktik sepertinya reaktif, bereaksi terhadap suatu kejadian. Mereka lebih *action oriented*. Model proses manajemen seperti yang digambarkan di muka nampaknya tidak sesuai dengan praktik manajemen.

Tetapi kalau diperhatikan, manajer tetap melakukan empat fungsi manajemen tadi. Manajer melakukan perencanaan, meskipun kadang-kadang rencana tadi ditetapkan dalam waktu yang sangat singkat. Pada waktu manajer berteriak menyuruh bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat maka ia sedang melakukan fungsi pengarahan. Cuma urutan yang digambarkan oleh garis tebal (pada gambar proses manajemen) tidak sepenuhnya tepat. Pada praktiknya, manajer sering melompat-lompat dalam melakukan empat fungsi tadi. Sebagai contoh, manajer melakukan perencanaan, kemudian langsung memberi pengarahan. Garis yang terputus-putus lebih tepat menggambarkan urutan fungsi manajemen dalam praktiknya. Keempat fungsi manajemen dilakukan secara interaktif dan kadang-kadang secara simultan.

### C. JENIS-JENIS MANAJEMEN

Manajer dapat dikelompokkan berdasarkan tingkatan dan bidangnya. Berdasarkan tingkatannya, manajer dibagi ke dalam: (1) manajer tingkat bawah (*first line*), (2) manajer menengah (*middle*), dan (3) manajer tingkat atas (*top*). Berdasarkan bidangnya, secara umum manajer dapat dikelompokkan ke dalam dua pengelompokan: (1) manajer umum (*general*), dan (2) manajer fungsional. Manajer fungsional dapat dikelompokkan berdasarkan bidangnya: (1) manajer pemasaran, (2) manajer keuangan (3) manajer operasi, (4) manajer sumber daya manusia (Personalia), dan (5) manajer lainnya.

## 1. Berdasarkan Hirarki

### a. *Manajemen Puncak (Top Management)*

Manajer tingkat atas bertanggungjawab terhadap perusahaan secara keseluruhan. Biasanya mereka terdiri atas sekelompok kecil manajer. Tugas mereka menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan secara umum, yang kemudian akan diterjemahkan lebih spesifik oleh manajer di bawahnya. Mereka menentukan keputusan-keputusan strategis yang akan menentukan kelangsungan hidup organisasi, seperti membuat pabrik baru, membuat produk baru, memasuki pasar internasional. Nama untuk posisi tersebut dapat bermacam-macam: Direktur Utama dengan Direksi-Direksi lainnya, Presiden Direktur, Wakil Presiden Direktur. Di Amerika Serikat, istilah yang lebih populer adalah CEO (*Chief Executive Officer*).

### b. *Manajemen Menengah (Middle Level Management)*

Manajer menengah terdiri atas sekelompok manajer yang lebih besar dibandingkan dengan manajer puncak. Tugas mereka melaksanakan tujuan, strategi, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak serta mengoordinasikan dan mengarahkan aktivitas manajer tingkat bawah dan juga karyawan operasional. Posisi manajer menengah berada diantara manajer puncak dengan manajer tingkat bawah. Mereka menjadi jembatan antara manajer puncak dengan manajer bawah. Nama untuk posisi tersebut bisa bervariasi: manajer pemasaran, manajer keuangan, dan manajer divisi.

### c. *Manajemen Tingkat Bawah (Lower level atau First Line)*

Manajer tingkat bawah mengawasi karyawan secara langsung. Mereka tidak mengawasi manajer lainnya. Tugas mereka mengawasi dan mengoordinasi kegiatan operasional yang dilakukan oleh karyawan. Posisi tersebut biasanya dinamakan pengawas atau supervisor. Contoh manajer tingkat bawah tersebut: pengawas atau penyelia produksi, pengawas penjualan, pengawas administrasi.

## 2. Berdasarkan Fungsi

### a. *Manajer Umum*

Manajer umum bertanggung jawab mengawasi unit tertentu yang mempunyai beberapa bidang sekaligus. Manajer suatu divisi merupakan contoh manajer umum. Manajer umum bertanggung jawab terhadap aktivitas pemasaran, keuangan, dan operasi divisi tersebut. Manajer divisi, cabang internasional, dan cabang daerah tertentu merupakan contoh lain manajer umum.

### b. *Manajer Fungsional*

Manajer fungsional bertanggung jawab terhadap satu aktivitas organisasi tertentu. Sebagai contoh, manajer pemasaran mengawasi aktivitas pemasaran organisasi. Dia tidak bertanggung jawab terhadap aktivitas keuangan organisasi,

meskipun melakukan koordinasi dengan manajer keuangan dan manajer bidang lainnya. Sebaliknya, manajer keuangan bertanggung jawab terhadap aktivitas keuangan organisasi seperti mencari dana dan mengalokasikannya.

Biasanya manajer fungsional mencakup aktivitas fungsional perusahaan. Aktivitas yang populer adalah pemasaran, keuangan, sumber daya manusia atau personalia, dan produksi. Manajer-manajer tersebut yang sering dijumpai pada suatu organisasi perusahaan. Namun demikian, beberapa perusahaan kadang-kadang mempunyai kegiatan yang lebih khusus lagi seperti Humas (Hubungan Masyarakat) atau sering disebut *Public Relation*. Manajer yang menangani kegiatan tersebut dinamakan Manajer *Public Relation* (atau disingkat PR). Perusahaan yang besar sering kali mempunyai kegiatan riset dan pengembangan yang cukup besar sehingga harus diawasi oleh seorang manajer. Manajer tersebut dinamakan Manajer Riset dan Pengembangan. Perusahaan yang memandang informasi sebagai sumber daya yang penting akan menetapkan Manajer Sistem Informasi. Bidang atau kegiatan yang akan dicakup manajer bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

### 3. Tingkatan Manajemen dan Keterampilan Manajemen

Meskipun manajer pada semua tingkat melakukan proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian), tetapi manajer-manajer tersebut berbeda dalam hal alokasi waktu untuk aktivitas mereka. Manajer puncak akan lebih banyak duduk di ruang kerjanya merumuskan strategi perusahaan, lebih banyak bertemu dengan orang lain, lebih banyak melakukan rapat. Sedangkan manajer operasional (tingkat bawah) lebih banyak di lapangan, bertemu dengan karyawan operasional, dan lebih tahu kegiatan operasional dibandingkan manajer puncak. Kegiatan manajer perusahaan internasional yang besar tentunya berbeda dengan kegiatan manajer perusahaan kecil. Meskipun melakukan kegiatan yang sama, keterampilan yang dibutuhkan berbeda antar tingkatan manajer.

Manajer puncak lebih membutuhkan keterampilan konseptual (*conceptual skills*), manajer menengah lebih banyak membutuhkan keterampilan manusiawi (*human skills*), dan manajer operasional lebih banyak membutuhkan keterampilan teknis (*technical skills*). Meskipun demikian, setiap manajer harus mempunyai ketiga keterampilan tersebut, tetapi dengan penekanan yang berbeda.

Apa yang dimaksud dengan keterampilan konseptual, manusiawi, dan teknis? Robert L. Katz (1955), yang mengidentifikasi ketiga keterampilan tersebut, mengartikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan serta kepentingan organisasi. Kemampuan semacam ini lebih abstrak. Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, ketergantungan antar bagian organisasi, melihat masa depan organisasi dan lingkungannya, bagaimana lingkungan memengaruhi organisasi. Keterampilan manusiawi merupakan kemampuan memahami orang lain, bekerja sama dengan orang lain, mendorong serta memotivasi orang lain, baik secara individual maupun kelompok.

Sedangkan kemampuan teknis merupakan kemampuan memahami serta melakukan kegiatan operasional. Pengawas produksi akan tahu kapan pelumas mesin harus diganti, dan bagaimana mengganti mesin yang rusak.

Gambar 1.5 berikut ini menggambarkan hubungan antara tingkatan manajer dengan keterampilan yang dibutuhkan.

Manajemen Tingkat Atas	Ketrampilan konseptual
Manajemen Tingkat Menengah	Ketrampilan Manusiawi
Manajemen Tingkat Bawah	Ketrampilan Operasional

Gambar 1.5  
Tingkatan Manajemen dan Keterampilan Yang Dibutuhkan

*Sumber:* Diolah oleh Penulis

Gambar di atas menunjukkan bahwa manajer puncak lebih banyak membutuhkan kemampuan konseptual, sedangkan manajer operasional lebih banyak membutuhkan kemampuan teknis. Meskipun demikian, setiap manajer harus mempunyai ketiga macam keterampilan tersebut, meskipun dengan penekanan yang berbeda-beda.

#### 4. Keterampilan Analitis dan Konseptual

Di samping keterampilan konseptual seperti yang telah dibahas di muka, manajer juga memerlukan keterampilan analitis. Manajer dalam menganalisis persoalan, diharapkan mampu memecah persoalan yang besar, ke dalam bagian yang lebih kecil, kemudian memberikan solusi (pemecahannya). Sebagai contoh, manajer melihat produktivitas suatu bagian menurun. Kemudian dia melakukan analisis, apa penyebabnya? Ada beberapa kemungkinan: upah yang rendah, suasana kerja yang tidak menyenangkan, pengawas yang tidak menyenangkan. Setelah melakukan penyelidikan, manajer berkesimpulan pengawas tidak menyenangkan. Manajer mengambil tindakan mengganti pengawas tersebut. Setelah itu produktivitas kembali naik.

Keterampilan semacam itu berbeda dengan keterampilan konseptual, ketika manajer diharapkan mempunyai “gambaran menyeluruh” mengenai situasi yang dihadapi organisasinya, mampu melihat hubungan antar bagian dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya.

#### D. PERANAN MANAJERIAL (*MANAGERIAL ROLE*)

Pada bagian di muka kita melihat bahwa pada praktiknya manajer bergerak tidak sesuai dengan urutan proses manajemen. Proses manajemen lebih bersifat interaktif. Henry Mintzberg (1973) melakukan pengamatan sehari-hari perilaku manajer. Dari pengamatannya, Mintzberg berkesimpulan bahwa manajer melakukan peran-peran (*roles*) tertentu. Apa yang dimaksud dengan peran? Peran erat kaitannya dengan pengharapan. Sebagai contoh, seseorang yang menjadi dosen di perguruan tinggi akan berperan sebagai dosen. Masyarakat mengharapkan perilaku tertentu dari seorang dosen, misal mampu mengajar atau mampu melakukan penelitian. Pada waktu orang tersebut pulang ke rumah maka dia akan berperan sebagai kepala keluarga di rumah. Peranan tersebut membutuhkan perilaku yang berbeda lagi, misal memperbaiki rumah atau bermain-main dengan anaknya.

Mintzberg (1973) berkesimpulan bahwa semua manajer, mulai manajer perusahaan sampai pimpinan gangster, mempunyai aktivitas yang serupa. *Pertama*, mereka memperoleh status dari otoritas formal. Manajer perusahaan ditunjuk oleh Dewan Komisaris dan manajer tersebut memperoleh otoritas formal dengan penunjukkan tersebut. Pimpinan gangster barangkali diangkat oleh anggotanya dan dengan demikian status kepemimpinan tersebut diperoleh dari penunjukkan tersebut. Dari penunjukkan tersebut, manajer terlibat kegiatan hubungan manusia (*interpersonal*) dengan karyawan, manajer di bawahnya, teman manajer, maupun atasannya. Kemudian, dia memperoleh informasi dari interaksi dengan orang-orang lain. Informasi tersebut kemudian digunakan untuk pengambilan keputusan. Tabel 1.3 berikut ini menggambarkan peranan manajer (*managerial roles*).

Tabel 1.3  
Peranan Manajerial

Peranan	Peranan Spesifik	Ilustrasi
Interpersonal (hubungan manusiawi)	Figur Bapak	Menjadi simbol organisasi, memimpin rapat, membuka acara organisasi
	Pemimpin	Memberi contoh pada bawahan, memotivasi bawahan
	Penghubung	Mengkoordinasikan kegiatan antar departemen
Informasi	Monitor	Memonitor atau mengawasi kegiatan dalam organisasi
	Diseminator	Menyebarkan informasi kepada anggota organisasi
	Juru bicara	Menjadi wakil organisasi, memberi pidato dalam acara kemasyarakatan

Peranan	Peranan Spesifik	Ilustrasi
Pengambilan Keputusan	Kewirausahaan	Membuat keputusan untuk mendorong pertumbuhan perusahaan, seperti membuat produk baru, dan melakukan ekspansi usaha
	Penyelesai Gangguan	Menyelesaikan gangguan yang timbul, misal menyelesaikan pemogokan buruh, perselisihan dalam organisasi
	Pembagi Sumber Daya	Membagi sumber daya dalam organisasi, misal menentukan anggaran untuk departemen, menentukan gaji dan bonus karyawan
	Perunding	Melakukan perundingan dengan pihak yang berkaitan dengan organisasi, misal berunding dengan pemasok, atau distributor.

### 1. Peranan Hubungan Manusiawi (*Interpersonal Roles*)

Peranan hubungan manusia mencakup tiga macam peranan berikut.

- a. Peranan Figur Bapak (*Figurehead*).
- b. Peranan Pimpinan (*Leader*).
- c. Peranan Penghubung (*Liaison*).

#### a. Peranan Figur Bapak (*Figurehead*)

Peranan figur bapak lebih merupakan peranan manajer sebagai simbol “pimpinan” perusahaan. Peranan tersebut lebih bersifat seremonial. Sebagai contoh, manajer menghadiri dan membuka secara resmi (dengan menggunting pita) pembukaan pabrik baru, menyambut tamu organisasi, menghadiri resepsi pernikahan anak buahnya. Manajer menjadi simbol dan personifikasi organisasi yang dipimpinnya. Kadang-kadang manajer dianggap bertanggung jawab terhadap kejadian yang menimpa organisasinya, meskipun kejadian tersebut di luar kendalinya.

#### b. Peranan Pimpinan (*Leader*)

Manajer diharapkan menjadi pemimpin bagi anak buahnya. Manajer melakukan penarikan (*recruitment*) karyawan, memberikan pelatihan (*training*), dan memotivasi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi. Sampai tahap tertentu, sukses tidaknya bawahan merupakan cerminan kemampuan manajer sebagai pimpinan.

#### c. Peranan Penghubung (*Liaison*)

Manajer juga sering memainkan peranan penghubung, baik dengan pihak di dalam organisasi, maupun dengan pihak di luar organisasi. Jika ada peraturan yang

kurang menguntungkan organisasi, manajer dapat melakukan pendekatan terhadap pihak-pihak yang berkaitan untuk meminimalkan efek peraturan yang kurang menguntungkan tersebut. Kadang-kadang manajer menjadi penghubung organisasi dengan pesaingnya. Karena itu, sering terjadi aliansi antara dua perusahaan yang sebelumnya saling berkompetisi.

## 2. Peranan Informasi (*Informational Roles*)

Dengan peranan hubungan manusia, manajer mempunyai banyak informasi yang perlu. Peranan informasi ini merupakan konsekuensi lanjutan dari peranan hubungan manusia. Ada tiga macam peranan informasi: (1) monitor, (2) diseminasi (*Disseminator*), dan (3) juru bicara.

### a. *Monitor*

Peranan monitor membuat manajer selalu aktif mencari informasi yang dapat bermanfaat untuk organisasi. Manajer selalu bertanya kepada bawahannya, manajer selalu mengikuti berita, manajer membaca buku-buku manajemen, manajer mencari informasi peluang bisnis melalui jaringan kontakannya. Peranan monitor tersebut membuat manajer menjadi orang yang paling terinformasi atau paling banyak mempunyai informasi dalam organisasinya.

### b. *Diseminasi (Disseminator)*

Melalui peranan diseminasi, manajer mendistribusikan informasi yang diperolehnya kepada pihak lain, khususnya kepada bawahannya, agar bawahan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Informasi tersebut dapat berupa hasil rapat, atau hasil perkiraan atau analisis manajer, atau informasi yang diperoleh dari pihak di luar organisasi. Apabila peranan monitor dengan diseminasi digabungkan, akan nampak posisi manajer yang cukup penting dalam arus informasi di dalam, maupun ke luar organisasi.

### c. *Juru Bicara (Spokesman)*

Peranan juru bicara memosisikan manajer sebagai wakil organisasi dalam menyampaikan informasi ke pihak luar. Manajer divisi perlu menyampaikan informasi mengenai divisinya kepada manajemen puncak. Manajer suatu organisasi mewakili organisasi dalam acara dengar pendapat dengan anggota DPR. Berbeda dengan peranan simbol bapak, ketika peranan manajer hanya bersifat seremonial, peranan juru bicara melibatkan manajer dalam kegiatan menyampaikan informasi ke pihak luar.

## 3. Peranan Pengambil Keputusan (*Decision Roles*)

Informasi merupakan *input* penting dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, konsekuensi logis dari peranan informasi adalah peranan pengambilan keputusan. Peranan pengambilan keputusan terdiri atas tiga macam: (1)

kewirausahaan (*entrepreneurship*), (2) penyelesaian gangguan (*disturbance handler*), (3) pembagi sumber daya (*resource allocator*), dan (4) perunding (*negotiator*).

a. *Kewirausahaan (entrepreneurship)*

Manajer selalu berusaha memajukan organisasinya. Melalui peranan kewirausahaan, manajer mengambil keputusan-keputusan penting seperti peluncuran produk baru, penggabungan usaha dengan pihak lain, dan lain-lain. Keputusan semacam itu akan menentukan kelangsungan hidup organisasi.

b. *Penyelesai Gangguan (disturbance handler)*

Karena tidak selamanya organisasi berjalan lancar seperti yang diinginkan maka manajer diharapkan bisa menyelesaikan gangguan-gangguan yang mungkin muncul di organisasinya. Gangguan-gangguan antara lain pemogokan, kelangkaan bahan baku, dan lain-lain.

c. *Pembagi Sumber Daya (resource allocator)*

Sumber daya selalu terbatas, sementara kebutuhan tidak pernah terbatas. Manajer harus mengalokasikan sumber daya yang terbatas tersebut agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Manajer biasanya akan menentukan prioritas, kebutuhan mana yang harus didahulukan dan lihat-lihat mana yang dapat dilakukan kemudian.

d. *Perunding (negotiator)*

Dengan peranan perunding, manajer melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang berkaitan. Manajer melakukan perundingan dengan Serikat Pekerja, atau melakukan perundingan dengan pihak luar seperti pemasok (*supplier*). Manajer juga berperan sebagai penengah (*mediator*) pertikaian antar karyawan yang mungkin terjadi. Manajer merupakan pihak yang diharapkan menjadi perunding karena mempunyai informasi mengenai organisasinya yang lebih banyak dibandingkan dengan pihak lain, dan mempunyai otoritas formal sebagai wakil organisasinya.

Peranan-peranan manajer seperti yang digambarkan oleh Mintzberg memberikan visi yang lain, melengkapi gambaran proses manajemen seperti yang telah dibicarakan di muka. Mintzberg mengingatkan bahwa lingkungan yang dihadapi oleh manajer serba tidak pasti dan selalu berubah. Manajer yang efektif tidak punya waktu maupun keinginan untuk menjadi pemikir. Manajer yang efektif bercirikan "*action oriented*" (lebih banyak bertindak dibandingkan berpikir). Manajer yang efektif harus bisa memainkan peran-peran yang tepat tergantung situasi yang dihadapi. Kemampuan memainkan peran-peran yang tepat (tergantung situasi) merupakan ciri manajer yang efektif.

## E. TANTANGAN BAGI MANAJEMEN

Dunia ditandai dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Perubahan lingkungan tersebut mau tidak mau akan berpengaruh bagi manajemen. Sama seperti lainnya, jika manajemen atau manajer tidak menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut maka manajer tidak akan efektif lagi. Manajer akan ‘hilang’ ditelan bumi. Agar selalu sukses bertahan dan berkembang, manajer harus selalu beradaptasi dengan lingkungannya. Kegiatan belajar akan ditutup dengan ulasan beberapa isu yang menjadi tantangan bagi manajer. Isu tersebut adalah (1) pendidikan dan pengalaman (profesionalisme), (2) kebutuhan akan visi, (3) globalisasi, dan (4) etika dan tanggung jawab sosial.

### 1. Pendidikan dan Pengalaman (Profesionalisme)

Pendidikan bukan merupakan satu-satunya syarat kesuksesan seorang manajer. Bahkan banyak manajer yang sukses meskipun tidak pernah menempuh pendidikan formal. Tentunya kita bisa berargumentasi, bahwa meskipun manajer tersebut tidak pernah menempuh pendidikan formal, tetapi dia selalu belajar secara informal. Tetapi di masa mendatang, dengan semaraknya era profesionalisme, pendidikan formal akan semakin penting. Pendidikan formal, di samping menawarkan gelar, juga menawarkan metode belajar yang lebih sistematis. Universitas biasanya menawarkan pendidikan manajemen, mulai S1 jurusan Manajemen, sampai pendidikan profesional Manajemen seperti Magister Manajemen (MM). Di luar negeri, program pendidikan profesional lebih dikenal dengan MBA (*Master of Business Administration*).

Proses pendidikan tidak terbatas hanya sampai program S-1 atau S-2 saja. Setelah luluspun manajer diharapkan tetap belajar. Universitas juga menawarkan pendidikan lanjutan semacam itu. Program profesional Manajemen untuk eksekutif ditawarkan untuk manajer yang sudah punya pengalaman kerja beberapa tahun. Perusahaan-perusahaan juga aktif mengadakan *in-house training* untuk karyawan mereka. Beberapa *training* perusahaan dinilai sangat baik, sehingga manajer perusahaan tersebut sering dibajak (pindah) ke perusahaan lain. Di bidang perbankan, Citibank merupakan salah satu contoh perusahaan semacam itu.

Ada pepatah yang mengatakan pengalaman tidak bisa diganti. Untuk menjadi manajer yang baik, pendidikan saja tidak cukup. Beberapa jurus manajemen tidak bisa diajarkan melalui pendidikan formal, tetapi bisa dipelajari melalui pengalaman. Kebanyakan manajer yang sukses mempunyai pengalaman yang panjang. Melalui pengalaman yang panjang, keterampilan manajerial bisa terbentuk, dan bisa jadi lebih baik dibandingkan dengan sekedar membaca buku manajemen. Agar manajer mempunyai pengalaman yang cukup, beberapa perusahaan *mencangkokkan* lulusan perguruan tinggi yang baru saja masuk kerja di cabang-cabang tertentu. Bagaimana kaitan antara pendidikan dengan pengalaman? Nampaknya kombinasi antara kemauan belajar dengan pengalaman bisa membentuk keterampilan manajerial yang baik.

Pendidikan diharapkan membentuk keterampilan dan kemauan belajar yang bisa bermanfaat untuk menyerap pelajaran dari pengalaman.

## 2. Kebutuhan Akan Visi

Apa yang dimaksud dengan visi, dan mengapa visi penting bagi seorang manajer? Visi merupakan kemampuan melihat masa mendatang (jangka panjang); dalam hal tujuan organisasi dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Pemimpin atau manajer besar biasanya selalu mempunyai visi yang jelas. Visi menghidupkan semangat bekerja atau membangun. Seorang pemimpin organisasi sosial barangkali mempunyai misi meningkatkan kecerdasan anggotanya, karena itu organisasi selalu berusaha meningkatkan sistem pendidikan. Bill Gates, pendiri Microsoft (perusahaan perangkat lunak Amerika Serikat), mempunyai visi membuat komputer mudah digunakan oleh setiap orang, semudah orang menyetel dan menonton televisi. Dengan visi semacam itu produk-produk yang dihasilkan oleh Microsoft ditujukan untuk mencapai visi tersebut. Windows, sistem operasi yang dihasilkan oleh Microsoft, berangkat dari visi semacam itu. Windows membuat komputer lebih akrab dengan kebanyakan orang karena operasi komputer menjadi lebih mudah. Pemakai komputer tinggal “mengklik” program yang diinginkan, tanpa perlu menulis perintah yang panjang seperti yang dilakukan kalau menggunakan sistem operasi DOS (*Disk Operating System*).

## 3. Globalisasi

Kata globalisasi merupakan kata yang menjadi sangat populer akhir-akhir ini. Globalisasi atau dimensi internasional menjadi semakin penting bagi perusahaan multinasional yang bergerak di beberapa negara. Perusahaan semacam itu semakin banyak. Dengan melemahnya pembatasan-pembatasan antara negara (APEC, NAFTA), perdagangan antar negara menjadi semakin marak. *Go international* merupakan salah satu pilihan strategis perusahaan yang ingin terus berkembang. Globalisasi menjadikan dunia ini menjadi seperti suatu desa. Perkembangan di suatu sudut dunia akan diketahui dengan cepat oleh penduduk di bagian dunia lain. Di samping, batasan-batasan antar negara sudah mulai berkurang. Sebagai contoh, pembatasan kepemilikan asing atau investasi asing sudah semakin berkurang. Investor asing saat ini sudah bisa memiliki 100% saham perusahaan terbuka di Indonesia. Globalisasi tersebut melahirkan tantangan dan peluang. Jika kita tidak siap, perusahaan asing akan masuk ke Indonesia dan memenangkan persaingan di pasar Indonesia. Sebaliknya, globalisasi memungkinkan perusahaan domestik melakukan ekspansi ke luar negeri, belajar dari perusahaan asing untuk memperkuat daya saing perusahaan.

Apa yang harus disiapkan untuk melakukan bisnis dalam skala internasional? Manajer harus menyiapkan mulai hal yang sederhana; memperbaiki komunikasi internasional (yang berarti dapat berkomunikasi dengan Bahasa Inggris karena bahasa tersebut merupakan bahasa internasional), kemudian memahami peraturan-peraturan internasional, sampai memahami budaya-budaya di negara lain.

#### 4. Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Apakah etika merupakan faktor penting dalam kesuksesan manajer? Jawaban terhadap pertanyaan tersebut masih kontroversial. Sebagai contoh, larangan terhadap perusahaan multinasional Amerika Serikat menyogok pemerintah luar negeri untuk kepentingan perusahaan tersebut, menimbulkan kekhawatiran menurunnya daya saing perusahaan multinasional Amerika Serikat dibandingkan dengan perusahaan multinasional negara lain yang tidak melarang. Namun demikian, sebagian besar berpendapat bahwa etika perlu dikenal oleh manajer.

Terlepas dari jawaban benar atau salah, baik atau tidak baik, etika bisa menyadarkan manajer bahwa tindakan manajer mempunyai efek terhadap banyak pihak. Mendirikan pabrik di suatu daerah tertentu akan menimbulkan efek: menyediakan lapangan kerja, tetapi juga limbah pabrik. Dengan kata lain, ada pihak yang diuntungkan dan juga dirugikan. Manajer diharapkan lebih sensitif terhadap akibat-akibat dari keputusannya.

Misalkan manajer tidak sensitif terhadap lingkungannya, apa yang terjadi? Kemungkinan yang paling buruk: perusahaan dimusuhi lingkungannya. Perusahaan dapat menghadapi tuntutan ganti rugi yang dapat menghancurkan perusahaan. Kejadian semacam itu cukup potensial terjadi karena masyarakat semakin cerdas, dan gerakan perlindungan konsumen (*konsumerisme*) semakin kuat.

Karena menjadi bagian dari lingkungannya, manajer mempunyai tugas ganda. Tugas manajer tidak hanya mencapai tujuan organisasi (misal memperoleh keuntungan), tetapi juga harus ikut berkontribusi ke masyarakat. Dengan kata lain, manajer juga harus sadar akan tanggung jawab sosialnya. Manajer diharapkan bisa membantu perkembangan masyarakat ketika organisasi tersebut hidup. Hidup dan berkembang bersama masyarakat.



#### Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Lihat kerangka peranan manajer. Kemudian, lakukan evaluasi terhadap kemampuan Anda sebagai manajer dengan menggunakan kerangka tersebut. Buat *rating* mulai angka 1 (paling rendah) sampai dengan angka 10 (paling tinggi). Kemudian, untuk peranan yang mempunyai skor rendah, analisis alternatif penyelesaian yang bisa dilakukan. Berikut ini beberapa contoh alternatif perbaikan. Diskusikan dengan teman Anda.

Peranan	Peranan Spesifik	Ilustrasi
Interpersonal (hubungan manusiawi)	Figur Bapak	Bagaimana mengembangkan <i>image</i> , perilaku, reputasi yang baik. Bagaimana supaya Anda menjadi inspirasi bagi bawahan.
	Pemimpin	Kembangkan sikap yang positif dan kepercayaan diri.
Informasi	Penghubung	Kembangkan jejaring Anda ( <i>networking</i> ).
	Monitor	Kembangkan keterampilan untuk mengolah data dengan cepat dan efektif, saring informasi supaya tidak <i>information overload</i> . Selalu <i>keep-up</i> dengan informasi terbaru.
	Diseminator	Kembangkan keterampilan komunikasi, baik lisan, maupun tulis.
Pengambilan Keputusan	Juru bicara	Kembangkan keterampilan presentasi, berbicara di depan umum.
	Kewirausahaan	Kembangkan kemampuan <i>problem solving</i> dan kreativitas untuk menghasilkan ide-ide baru. Keterampilan mengubah organisasi juga penting, agar rencana bisa diimplementasikan dengan efektif.
	Penyelesai Gangguan	Kembangkan keterampilan untuk mengelola konflik. Misal, ada dua orang yang ..... ???
	Pembagi Sumber Daya	Kembangkan keterampilan untuk mengelola sumber daya, misal membuat anggaran, memprioritaskan program, memangkas biaya yang tidak diperlukan.
	Perunding	Kembangkan keterampilan negosiasi.

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Baca dengan cermat tugas manajer dengan menggunakan perspektif peranan manajer. Kemudian, kembangkan ilustrasi alternatif yang dituliskan dalam tabel di atas. Sebagai contoh, untuk mengembangkan peranan pemimpin yang baik, diperlukan sikap yang positif. Contoh sikap positif adalah selalu optimis memandang ke depan, selalu berusaha mencari solusi atas permasalahan yang ada, tidak mengeluh. Demikian juga untuk alternatif lainnya.



### Rangkuman

Modul ini membicarakan pendahuluan manajemen. Pekerjaan manajer tidak terlepas dari organisasi, yaitu kumpulan dua atau lebih orang yang bekerja sama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi diperlukan untuk pencapaian tujuan yang lebih efektif. Manajer melakukan proses manajemen, menggunakan *input*, untuk mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Meskipun secara teoritis proses

manajemen menunjukkan hubungan yang logis, dalam praktik, proses manajemen dilakukan tidak selalu urut dan sering kali dikerjakan secara simultan.

Ada perbedaan jenis manajer berdasarkan tingkatannya, yaitu manajemen puncak, menengah, dan bawah. Keterampilan manajerial yang dibutuhkan juga berbeda untuk tingkatan manajemen. Tingkat atas lebih banyak memerlukan keterampilan konseptual, sementara tingkat bawah lebih banyak memerlukan keterampilan operasional. Berdasarkan spesialisasinya, manajemen dibagi menjadi manajemen umum dan manajemen fungsional. Henry Mintzberg memberi pandangan baru dengan memperkenalkan peranan manajerial. Peranan manajerial mencakup peranan interpersonal, informasi, dan pengambilan keputusan. Bagaimana menjadi manajer yang sukses? Nampaknya tidak ada formula yang pasti. Tetapi manajer yang sukses tidak terlepas dari beberapa hal seperti: pendidikan, pengalaman, visi, etika, dan dimensi internasional.

## BEBERAPA ISTILAH

Manajer	Efisiensi	Otoritas Formal
Manajemen	Efektivitas	Peranan Manajerial
Organisasi	Tingkatan Manajemen	Peranan Interpersonal
Tujuan	Manajemen Umum	Peranan Informasi
Proses Manajemen	Manajemen Fungsional	
Peranan Pengambilan Keputusan		
Perencanaan	Keterampilan Konseptual	Manajer Yang efektif
Pengorganisasian	Keterampilan Hubungan Manusiawi	Visi
Pengarahan	Keterampilan Operasional	Etika
Pengendalian	Keterampilan Analitis	Dimensi Global
<i>Staffing</i>		



### Tes Formatif 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Urutan fungsi manajemen mencakup....
  - A. perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, *leading*, *controlling*
  - B. pengorganisasian, perencanaan, *controlling*, *staffing*
  - C. perencanaan, *staffing*, *leading*, *organizing*, *controlling*
  - D. *planning*, *organizing*, *actuating*
  
- 2) Suatu perusahaan membuat mesin ketik manual. Perusahaan sudah puluhan tahun memproduksi mesin ketik tersebut sehingga proses pembuatan menjadi sangat efisien. Namun, mesin ketik saat ini sudah jarang yang memakai karena orang beralih ke komputer untuk melakukan pengetikan. Contoh di atas bisa dijelaskan dengan kata berikut ini.

- A. tidak efektif
  - B. tidak efisien
  - C. efektif
  - D. efisien
- 3) Membuat Gambar organisasi merupakan contoh proses manajemen....
- A. perencanaan
  - B. pengorganisasian
  - C. pengarahan
  - D. pengendalian
- 4) Konsep peranan manajer (*managerial role*) diperkenalkan oleh....
- A. Henry Mintzberg
  - B. Mary Parker Follet
  - C. Koontz
  - D. Henry Fayol
- 5) Manajer menggunting pita dan memberikan pidato pada saat pembukaan cabang baru. Manajer melakukan peranan....
- A. figur bapak
  - B. informasi
  - C. pengambilan keputusan
  - D. juru runding
- 6) Manajemen puncak lebih banyak membutuhkan keterampilan....
- A. konseptual
  - B. manusiawi
  - C. teknis operasional
  - D. terapan
- 7) Pekerjaan manajer membutuhkan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan. Gabungan tersebut disebut sebagai....
- A. etika
  - B. praktisi
  - C. profesionalisme
  - D. ilmuwan
- 8) Memotivasi karyawan agar bekerja optimal merupakan contoh proses manajemen....
- A. perencanaan
  - B. pengorganisasian
  - C. pengarahan
  - D. pengendalian

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan



Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Perkembangan Teori dan Pemikiran Manajemen

**T**eorinya manajemen dapat membantu memajukan profesi manajemen. Kerja sama antara teoritis manajemen dengan praktisi manajemen dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Sebagai contoh, Henry Ford, pendiri mobil Ford yang terkenal dengan model T, mengambil ide produksi mobil secara massal dari Frederick W. Taylor, ahli manajemen yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah. Mobil Ford pada tahun 1920 atau 1930-an merupakan salah satu mobil paling sukses dalam sejarah permobilitan. Kegiatan belajar ini akan membicarakan perkembangan teori manajemen.

Pertanyaan yang sering muncul adalah mengapa kita mesti membutuhkan teori? Pertanyaan semacam itu sering kali muncul, terutama dari mereka yang sudah berkecimpung lama dalam dunia praktik. Tanpa teori mereka sudah mencapai sukses. Teori bahkan terkesan membuat seseorang menjadi lambat kerjanya. Teori membuat seseorang menjadi seorang filosof, yang lebih suka berpikir dibandingkan bekerja, mereka bekerja di dunia fantasi, bukannya dunia riil. Begitulah kira-kira argumentasi mereka yang mempertanyakan manfaat teori.

Seperti yang dicontohkan oleh Ford, teori bisa memberikan kontribusi yang penting. Perkembangan teori-teori manajemen, teori-teori keuangan, dan teori lainnya merupakan bukti bahwa teori sebenarnya dapat memberikan kontribusi penting. Lahirnya sekolah-sekolah manajemen (program Magister Manajemen atau program lain yang sejenis) juga merupakan bukti lain bahwa teori manajemen dapat bermanfaat. Apakah Manajemen merupakan seni atau ilmu? Jawaban yang paling memuaskan adalah manajemen merupakan ilmu dan sekaligus seni. Dengan demikian, manajemen tidak terlepas dari ilmu atau teori manajemen.

Teori merupakan kumpulan prinsip-prinsip (*principles*) yang disusun secara sistematis. Prinsip tersebut berusaha menjelaskan hubungan-hubungan antara fenomena-fenomena yang ada. Sebagai contoh, Anda mengamati bahwa tanah di sekitar gunung berapi merupakan tanah yang subur. Ada dua fenomena yang barangkali berkaitan: tanah yang subur dan gunung berapi. Anda melangkah lebih lanjut dan mengambil kesimpulan: gunung berapi menyebabkan tanah menjadi subur, tentunya Anda tidak mungkin mengambil kesimpulan yang sebaliknya, tanah subur menyebabkan gunung berapi. Anda sudah satu langkah lebih maju, kemudian orang lain mengamati bahwa ada tanah yang subur meskipun tidak ada keterampilan berada di dekat gunung berapi. Dengan “bukti” yang baru tersebut Anda melakukan pengamatan

lebih lanjut. Anda sampai pada kesimpulan baru, bahwa bukan gunung berapi itu sendiri yang membuat tanah subur, melainkan zat yang dikeluarkan gunung berapi yang Anda namakan humus. Anda memperbaiki kesimpulan Anda menjadi “humus bisa membuat tanah menjadi subur”. Anda sudah membuat teori. Selanjutnya, Anda bisa membuat prediksi. Kalau tanah diberi humus, tanah tersebut akan subur.

Misalkan ada bapak petani yang mempunyai tanah yang tidak subur, dan sangat menginginkan tanah yang subur. Anda mempunyai teori humus. Tanah bapak petani tersebut diberi humus dan menjadi subur. Contoh tersebut memberikan ilustrasi bagaimana teori bisa dimanfaatkan. Jika bapak petani tersebut tidak tahu teori humus, dia akan mencoba-coba cara agar tanahnya menjadi subur. *Pertama*, barangkali dia akan memberi sesaji (sajen) setiap malam Jum’at Kliwon. Kemungkinan *kedua*, dia akan membeli traktor. Perhatikan bahwa bapak petani tersebut melakukan coba-coba (*trial and error*) yang kurang efisien. Dengan demikian, teori bisa meminimalkan coba-coba, dan mengefisienkan kerja kita, dengan asumsi teori tersebut benar.

Setiap teori akan mengembangkan konsep-konsep yang digunakan sebagai simbol fenomena tertentu. Dalam contoh di atas, humus digunakan sebagai kata yang mewakili zat yang membuat tanah subur. Dalam bahasa sehari-hari, konsep sama saja dengan kata-kata yang kita pakai. Kursi menjelaskan benda yang bisa diduduki. Semakin lama, konsep-konsep menjadi semakin banyak dan semakin spesifik. Bidang lain tidak akan memahami konsep dari bidang lainnya. Sebagai contoh, kata pasar dalam ilmu ekonomi berarti tempat bertemunya pembeli dengan penjual. Dalam pemasaran, pasar berarti pembeli atau pembeli potensial (orang). Kata yang sama bisa berarti lain ditinjau dari teori yang berbeda.

Secara singkat teori manajemen bisa membantu memajukan praktik manajemen. Kegiatan belajar ini akan membicarakan perkembangan teori manajemen yang meliputi:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Lihat Stoner et al. (1995) bab 2

1. teori manajemen kuno.
2. teori manajemen klasik, yang meliputi: teori manajemen ilmiah dan teori organisasi/administrasi klasik.
3. aliran perilaku.
4. aliran kuantitatif.
5. teori manajemen kontemporer.

Bagian berikutnya dalam bab ini akan membicarakan lebih terinci mengenai teori-teori manajemen tersebut.

#### **A. TEORI MANAJEMEN KUNO**

Manajemen telah dipraktikkan sejak jaman dulu, meskipun saat itu teori manajemen mungkin belum dirumuskan dengan komprehensif. Bahkan barangkali manajemen telah lahir sejalan dengan munculnya peradaban manusia. Sebagai contoh, bangsa Mesir bisa membuat piramida. Bangunan yang cukup kompleks yang hanya bisa diselesaikan dengan koordinasi yang baik. Kekaisaran Romawi mengembangkan struktur organisasi yang jelas, dan sangat membantu komunikasi dan pengendalian. Konsep-konsep manajemen juga sering dibicarakan oleh filosof Yunani atau Arab (Islam) pada abad pertengahan. Berikut ini kita bicarakan beberapa ilustrasi manajemen di zaman kuno.

##### **1. Mesir Kuno**

Peradaban Mesir Kuno menghasilkan warisan yang spektakuler, yaitu piramid, bangunan yang mungkin sudah Anda lihat dan kenal. Piramid merupakan bangunan raksasa. Pembangunan piramid melibatkan ribuan orang (lebih dari 100.000 orang), dan membutuhkan waktu sekitar 20 tahun untuk menyelesaikan satu piramid (ada beberapa piramid yang dibangun). Untuk membangun konstruksi raksasa tersebut, jelas dibutuhkan manajemen. Pasti ada manajer yang bertugas merencanakan, mengorganisir, mengoordinasikan, dan mengendalikan aktivitas, manusia, dan sumber daya, agar bangunan piramid tersebut bisa berdiri.

## 2. Machiavelli

Pemikir dari Italia merumuskan beberapa prinsip manajemen dalam bukunya *Discourses* yang ditulis pada tahun 1531.<sup>6</sup> Dia menuliskan beberapa prinsip yang relevan dengan manajemen kontemporer berikut.

- a. Organisasi akan lebih stabil jika anggotanya mempunyai kebebasan untuk mengemukakan perbedaan dan memecahkan konflik tersebut dalam organisasi tersebut.
- b. Satu orang bisa mendirikan organisasi, tetapi organisasi akan lebih ‘langgeng’ (bertahan lama) jika menjadi urusan banyak orang, dan ketika orang-orang tersebut menginginkan untuk mempertahankan organisasi tersebut.
- c. Manajer yang lemah bisa memegang wewenang dengan mengikuti manajer yang kuat, tetapi tidak mengikuti manajer yang lemah lainnya.
- d. Manajer yang ingin mengubah organisasi yang mapan harus mempertahankan setidaknya ‘bayangan’ tradisi lama (*a shadow of the ancient customs*).

## 3. Sun Tzu

Filosof Cina, Sun Tzu, yang hidup sekitar 2.000 tahun yang lalu, menulis buku *The Art of Wars* (Seni Perang). Beberapa prinsip yang dikembangkan oleh Sun Tzu adalah:

- a. jika musuh maju, kita mundur;
- b. jika musuh berhenti, kita memprovokasi;
- c. jika musuh berusaha menghindari perang, kita menyerang;
- d. jika musuh mundur, kita kejar.

Meskipun prinsip yang diajarkan tersebut ditulis untuk perang, tetapi kita bisa mengadaptasi prinsip tersebut dalam konteks bisnis, misal untuk strategi bisnis. Strategi bisnis dalam tingkat tertentu akan berkaitan dengan strategi perang.

---

<sup>6</sup> Dicitak ulang di Machiavelli, Niccolò (1981). *The Prince and Selected Discourses*. Translated by Daniel Donno (Bantam Classic ed.). New York: Bantam Books.

#### 4. Adam Smith

Adam Smith merupakan ekonom klasik yang hidup pada abad 18. Pada tahun 1776, Adam Smith memublikasikan bukunya *The Wealth of Nations*. Dia berargumentasi bahwa masyarakat seharusnya melakukan pembagian tenaga kerja (*division of labor*) atau spesialisasi kerja (*job specialization*). Menurut Adam Smith, suatu tugas, bisa dipecah-pecah ke dalam bagian yang kecil. Kemudian, tugas tersebut bisa dilatih dan dikerjakan berulang-ulang sehingga orang yang mengerjakan tugas tersebut menjadi sangat ahli. Akibatnya, dia bisa mengerjakan tersebut lebih cepat sehingga produktivitas akan meningkat. Teori spesialisasi tersebut mengilhami banyak kalangan, termasuk pemikir-pemikir manajemen yang hidup setelah masa Adam Smith.

Meskipun manajemen telah dipraktikkan dan dibicarakan di zaman kuno, tetapi kejadian semacam itu relatif sporadis, dan tidak ada upaya yang sistematis untuk mempelajari manajemen. Karena itu, manajemen selama beberapa abad kemudian “terlupakan”. Ada alasan lain. Ilmu ekonomi berkembang terlebih dulu. Bisnis atau perdagangan dimasukkan ke dalam disiplin Ekonomi. Ekonomi biasanya mengasumsikan manajemen yang sudah efisien, dan karena itu studi manajemen tidak berkembang. Alasan lain, manajemen sering dianggap sebagai seni atau praktik, bukan ilmu. Untuk menjadi manajer yang baik, tidak perlu mempelajari teori manajemen, tetapi dengan “magang” atau terjun langsung ke lapangan. Status ilmu manajemen sama, misal keterampilan mengetik. Semakin sering mengetik maka semakin lancar kemampuan mengetiknya, dengan demikian tidak perlu belajar “ilmu mengetik”.

Pada akhir abad 19-an, perkembangan baru membutuhkan studi manajemen yang lebih serius. Pada waktu industrialisasi berkembang pesat, dan perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan raksasa. Perusahaan besar seperti IBM, General Motors, mulai muncul pada awal abad 20-an. Pekerja mencapai ribuan orang. Produksi dilakukan secara masal. *Input* masuk dalam jumlah besar, proses produksi harus dilakukan dengan cepat (efisien). Pengelolaan perusahaan besar tentunya semakin kompleks. Studi manajemen yang lebih serius semakin diperlukan.

### B. TEORI MANAJEMEN KLASIK

#### 1. Pendahulu/Pioner Teori Manajemen Klasik

##### a. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen merupakan manajer dan pemilik beberapa pabrik kapas (*cotton*) di Inggris. Pada waktu itu kondisi kerja di pabrik sangat buruk. Owen sampai pada kesimpulan bahwa manajer harus menjadi pembaharu (*reformer*). Beliau melihat peranan pekerja yang cukup penting, sebagai aset perusahaan. Pekerja bukan hanya merupakan *input*, tetapi merupakan sumber daya perusahaan yang signifikan. Selanjutnya, dia memperbaiki kondisi kerja pekerjanya, dengan mendirikan perumahan (tempat tinggal) yang lebih baik, beliau mendirikan toko tempat pekerja bisa membeli barang kebutuhan di toko tersebut dengan harga murah. Mengurangi jam kerja menjadi

10,5 jam perhari dari sebelumnya sekitar 15 jam sehari, dan menolak pekerja di bawah umur 10 tahun. Owen berpendapat dengan memperbaiki kondisi kerja atau investasi pada sumber daya manusia, perusahaan dapat meningkatkan *output* dan juga keuntungan. Manajer lain pada waktu itu lebih senang melakukan investasi pada sisi teknis, seperti investasi pada mesin, dan melupakan perbaikan/investasi pada sumber daya manusia.

Di samping itu, Owen memperkenalkan sistem penilaian terbuka dan dilakukan setiap hari. Dengan cara semacam itu manajer diharapkan bisa melokalisir masalah yang ada dengan cepat. Cara semacam itu juga membuat pekerja yang berprestasi menjadi bangga karena namanya dikenalkan ke pekerja lain. Cara semacam itu mendorong sistem *feedback* yang banyak dibicarakan pada masa-masa berikutnya.

b. *Charles Babbage (1792-1871)*

Babbage merupakan profesor matematika di Inggris. Dengan latar belakang kuantitatifnya, beliau percaya bahwa prinsip-prinsip ilmiah dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi, produktivitas naik, biaya operasi turun. Kontribusinya terlihat dari bukunya *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Beliau menganjurkan pembagian kerja (*division of labor*) sehingga kerja/operasi setiap pabriknya bisa dianalisis secara terpisah. Dengan cara semacam itu *training* bisa dilakukan dengan lebih murah. Pekerja yang melakukan pekerjaan yang sama secara berulang-ulang akan semakin terampil, dan berarti semakin efisien. Dia percaya bahwa metode kuantitatif bisa digunakan untuk menganalisis persoalan perusahaan seperti untuk mengefisienkan penggunaan bahan baku atau fasilitas lain. Dengan ide-ide semacam itu Babbage merupakan pioner manajemen ilmiah.

## 2. Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah muncul karena kebutuhan meningkatkan produktivitas. Pada awal abad dua puluh, perusahaan raksasa bermunculan, sementara penawaran tenaga kerja relatif kurang. Pendahulu-pendahulu teori manajemen juga membantu memunculkan manajemen ilmiah.

a. *Frederick Winslow Taylor (1856-1915)*

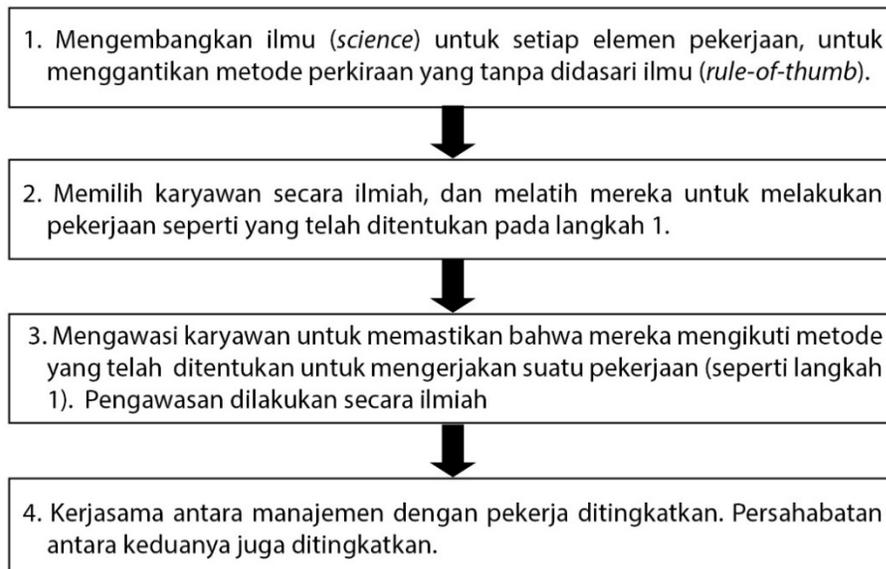
Frederick Taylor disebut sebagai bapak manajemen ilmiah. Taylor memfokuskan perhatiannya pada studi waktu untuk setiap pekerjaan (*time and motion study*). Di sebuah pabrik baja di Philadelphia, Taylor melihat pekerja yang melakukan praktik *soldiering*, sengaja memperlambat pekerjaan, lebih rendah dibandingkan dengan kemampuan yang sebenarnya. Taylor kemudian mengembangkan analisis kerja. Pekerjaan dipecah-pecah ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil. Waktu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut ditentukan (biasanya dengan melihat waktu yang dipakai oleh pekerja yang baik). Metode yang terbaik dan tercepat untuk melakukan pekerjaan tersebut dipelajari.

Taylor kemudian memperkenalkan sistem pembayaran *differential (differential rate system)*. Dengan cara tersebut, karyawan akan memperoleh kenaikan upah apabila berhasil melampaui standar yang telah ditentukan. Kenaikan upah tersebut dihitung secara teliti berdasarkan perkiraan kenaikan keuntungan perusahaan karena kenaikan produksi tersebut. Dengan cara semacam itu upah menjadi “*fair*” karena ditentukan secara ilmiah. Juga dengan cara semacam itu, baik perusahaan maupun pekerja akan sama-sama memperoleh keuntungan. Pekerja yang tidak efisien tidak perlu takut kehilangan pekerjaan, karena penawaran tenaga kerja pada waktu itu masih kurang.

Karena teorinya tersebut, Taylor kemudian bekerja menjadi konsultan di beberapa perusahaan. Dengan cara semacam itu Taylor merasa dapat mengaplikasikan idenya dengan lebih efektif, dan melaporkan bahwa banyak perusahaan yang sukses dengan menggunakan metodenya. Sebagai contoh, di suatu pabrik, dengan menganalisis dan memecah pekerjaan, dapat ditemukan metode yang lebih baik. Pekerja dapat dikurangi dari 120 menjadi hanya 35 orang. Jam kerja dikurangi dari 10,5 jam menjadi 8,5 jam. Akurasi kerja dapat meningkat dengan 2/3-nya. Upah naik dengan 80 sampai 100 persen. Semangat kerja karyawan juga naik.

Meskipun sukses menaikkan produktivitas, banyak tantangan yang muncul. Pekerja mulai takut diberhentikan apabila perusahaan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Taylor. Tantangan terhadap Taylor menyebabkan pemogokan pada sebuah pabrik Watertown Arsenal di Massachusetts, Amerika Serikat. Wakil rakyat (anggota kongres) memanggil Taylor meminta penjelasan mengenai ide-idenya. Penjelasan Taylor ditulis dalam dua buku: *Shop Management* dan *The Principles of Scientific Management*.

Manajemen ilmiah menurut Taylor didasarkan pada beberapa langkah atau prinsip sebagai berikut ini (Gambar 1.6).



Gambar 1.6  
Prinsip Manajemen Ilmiah

Taylor berpendapat bahwa agar prinsip tersebut sukses, diperlukan revolusi mental yang menyeluruh, baik dari sisi manajemen, maupun sisi pekerja. Daripada bertikai memperebutkan keuntungan yang ada, lebih baik keduanya memfokuskan pada peningkatan produktivitas dan keuntungan agar lebih besar. Keuntungan yang lebih besar akan menguntungkan semuanya. Taylor percaya bahwa manajemen maupun pekerja mempunyai kepentingan yang sama untuk meningkatkan produktivitas.

b. *Frank B. Gilberth (1868-1924) dan Lillian Gilberth (1878-1972)*

Keduanya merupakan suami isteri yang mempunyai minat yang sama terhadap manajemen. Frank Gilberth melakukan studi pekerjaan tukang batu (*bricklayer*), dalam melakukan tiga hal: mengajar tukang batu yang yunior, bekerja cepat, dan kemudian sengaja memperlambat kerjanya. Setelah melakukan studi, beliau mengajukan metode kerja yang lebih efisien. Metodenya mengurangi pergerakan fisik dari 18 jenis menjadi hanya lima jenis, dan meningkatkan *output* 200-300 persen. Sukses tersebut mengarahkannya pada studi gerak dan kelelahan. Menurutnya, pergerakan yang dapat dihilangkan akan mengurangi kelelahan. Semangat kerja akan naik karena bermanfaat secara fisik pada karyawan. Lillian Gilberth memberikan kontribusi pada lapangan psikologi industri dan manajemen personalia. Beliau percaya bahwa tujuan akhir manajemen ilmiah adalah membantu pekerja mencapai potensi sepenuhnya sebagai seorang manusia.

Keduanya mengembangkan rencana promosi tiga tahap, yang ditujukan sebagai program pengembangan karyawan dan untuk menaikkan semangat kerja karyawan. Ketiga tahap/posisi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.7  
Tahapan Promosi Gilberth

Menurut metode tersebut, seorang pekerja akan bekerja seperti biasa, sambil menyiapkan promosi karir, dan melatih calon penggantinya. Dengan demikian, pekerja akan menjadi pelaksana, pelajar, yaitu menyiapkan karir yang lebih tinggi, dan pengajar dalam arti mengajari calon penggantinya.

c. *Henry L. Gantt (1861-1919)*

Gantt pernah bekerja dengan Taylor. Kemudian dia bekerja sendiri dan melakukan perbaikan metode Taylor. Dia melakukan perbaikan metode penggajian Taylor (*differential system*) karena menurutnya metode tersebut kurang memotivasi pekerja. Setiap pekerja yang dapat menyelesaikan beban kerja hari itu akan menerima

50-cents. Pengawas (*supervisor*) akan memperoleh bonus untuk setiap pekerja yang berhasil memenuhi standar kerja pada hari itu. Pengawas juga akan memperoleh bonus tambahan apabila semua karyawan dapat memenuhi standar yang telah ditentukan. Dengan insentif semacam itu pengawas diharapkan akan melatih pekerja dengan lebih baik.

Gantt juga memperkenalkan sistem penilaian terbuka yang merupakan ide *Owen*. Kemajuan pekerja dicatat dengan Gambar kotak warna hitam apabila berhasil memenuhi standar dan warna merah apabila tidak bisa memenuhi standar. *Gantt chart* (Gambar Gantt) kemudian populer dan digunakan untuk perencanaan, yaitu mencatat skedul (jadwal) pekerjaan tertentu.

#### d. *Sumbangan dan Keterbatasan Teori Manajemen Ilmiah*

Teori manajemen ilmiah memberikan beberapa sumbangan penting. Produksi masal merupakan salah satu perwujudan teori manajemen ilmiah. Barang diproduksi dengan cepat dan sebanyak-banyaknya, seperti proses produksi lini perakitan. Proses produksi semacam itu sangat efisien. Ide massalisasi semacam itu bahkan memengaruhi sektor lain, misal jasa. “Rumah makan cepat” (*fast food restaurant*) seperti McDonald mengikuti ide proses produksi lini perakitan. Desain pekerjaan, pemilihan, dan pengembangan karyawan secara ilmiah juga merupakan hasil dari teori manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah mendorong pendekatan rasional untuk memecahkan masalah. Pendekatan semacam itu mendorong pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mendorong pendekatan manajemen sebagai ilmu. Pendekatan semacam itu mendorong profesionalisme manajemen.

Teori manajemen ilmiah mempunyai beberapa keterbatasan. Asumsi bahwa manusia (pekerja) akan berusaha memenuhi kebutuhan ekonomi dan fisiknya, tidak selalu benar. Tujuan produktivitas atau keuntungan cenderung mengarah pada eksploitasi pekerja. Asumsi universalitas pendekatan manajemen ilmiah bahwa manajemen dapat dipakai untuk semua situasi dan di semua tempat tidak sepenuhnya tepat. Hal ini disebabkan ada beberapa pendekatan yang cocok untuk waktu/tempat tertentu, tetapi tidak cocok untuk waktu/tempat yang lain.

### 3. Teori Organisasi Klasik

Teori manajemen ilmiah memfokuskan pada upaya meningkatkan produktivitas. Teori organisasi klasik (teori administrasi klasik) memfokuskan pada kebutuhan “mensistematisasi” cara-cara pengelolaan organisasi yang semakin kompleks.

#### a. *Henry Fayol (1841-1925)*

Henry Fayol merupakan industrialis Perancis yang sering disebut sebagai bapak aliran manajemen klasik, karena upaya “mensistematisir” studi manajerial. Pokok pikirannya ditulis ke dalam bukunya yang berjudul *General and Industrial Management*. Menurut Fayol, praktik manajemen dapat dikelompokkan ke dalam

beberapa pola yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Selanjutnya, analisis tersebut dapat diajarkan kepada manajer lain atau calon manajer.

Fayol membagi kegiatan bisnis ke dalam enam kegiatan pokok yang saling berkaitan:

- 1) teknis - memproduksi produk;
- 2) komersial - membeli bahan baku dan menjual produk;
- 3) keuangan - mencari dan menggunakan dana;
- 4) keamanan - menjaga karyawan dan kekayaan perusahaan;
- 5) akuntansi - mencatat dan mengukur transaksi;
- 6) manajemen.

Dari keenam kegiatan tersebut, Fayol memfokuskan pada manajemen karena menurutnya manajemen merupakan kegiatan yang paling terlupakan.

Fayol merupakan orang pertama yang mengelompokkan kegiatan manajerial ke dalam:

(1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, dan (4) pengendalian. Fayol percaya bahwa kegiatan manajemen mencakup keempat fungsi tersebut. Pengelompokkan semacam itu cukup berpengaruh sampai saat ini. Buku-buku manajemen biasanya ditulis berdasarkan keempat fungsi tersebut.

Prinsip-prinsip praktik manajemen yang efektif, menurut Fayol dapat dilihat pada tabel 1.5 berikut ini.

Tabel 1.5  
Prinsip Manajemen Fayol

1. **Pembagian kerja.** Spesialisasi membuat kerja lebih efisien. Lini perakitan merupakan contoh spesialisasi.
2. **Wewenang.** Manajer harus memberikan perintah agar bisa dikerjakan. Wewenang formal memberikan hak untuk memerintah, tetapi wewenang personal juga harus dicapai agar perintah lebih efektif. Contoh wewenang personal adalah keahlian yang dimiliki oleh manajer atau pengetahuan yang melebihi pengetahuan karyawannya.
3. **Disiplin.** Anggota organisasi harus mematuhi aturan dan perjanjian yang mengatur organisasi. Disiplin dihasilkan dari kepemimpinan yang baik pada setiap tingkat organisasi, perjanjian yang *fair* (misal, prestasi akan dihargai lebih), dan hukuman atas pelanggaran.
4. **Kesatuan komando.** Setiap karyawan hanya menerima instruksi dari satu atasan. Jika karyawan mempunyai beberapa atasan, konflik, dan kekacauan akan terjadi.
5. **Kesatuan pengarahan.** Kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan yang sama, harus diarahkan hanya oleh satu manajer dengan menggunakan rencana tunggal.
6. **Kepentingan individu harus tunduk pada kepentingan organisasi.** Kepentingan individu tidak boleh mengatasi kepentingan organisasi.
7. **Penggajian.** Sistem penggajian harus *fair*, baik untuk manajer, maupun karyawan.
8. **Sentralisasi.** Manajer bertanggung jawab terhadap organisasinya (karena itu bisa memberikan perintah kepada karyawan), tetapi pada saat yang bersamaan karyawan harus diberi wewenang yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, tingkat sentralisasi dan desentralisasi yang optimal harus dicari.
9. **Hirarki. Garis wewenang** dalam organisasi turun dari manajer puncak sampai ke karyawan tingkat bawah dalam organisasi.
10. **Perintah. Sumber daya** (materi dan manusia) harus dikoordinasikan sedemikian rupa sehingga selalu siap pada waktu dan tempat yang diperlukan.
11. **Persamaan.** Manajer harus *fair* dalam memperlakukan karyawan dan bersahabat dengan karyawan.
12. **Stabilitas staf.** Perpindahan kerja (*turnover*) yang tinggi harus dihindari karena membuat organisasi tidak efisien.
13. **Inisiatif.** Karyawan diberi kebebasan untuk berinisiatif melakukan pekerjaan.
14. **Espirit de Corps.** Kerja tim, semangat tim, rasa persatuan dan kebersamaan harus didorong dan dipelihara. Contoh cara mendorong semangat tim adalah menggunakan bahasa verbal, bukannya bahasa tertulis.

Fayol percaya bahwa manajer bukan dilahirkan, tetapi diajarkan. Manajemen bisa dipelajari dan dipraktikkan secara efektif apabila prinsip-prinsip dasarnya dipahami.

b. *Max Weber (1864-1920)*

Max Weber merupakan ahli sosiologi Jerman yang mengembangkan teori birokrasi. Menurutny, suatu organisasi yang terdiri atas ribuan anggota membutuhkan

aturan yang jelas untuk anggota organisasi tersebut. Adapun, organisasi yang ideal adalah birokrasi ketika aktivitas dan tujuan diturunkan secara rasional dan pembagian kerja disebutkan dengan jelas. Birokrasi didasarkan pada aturan rasional yang dapat dipakai untuk mendesain struktur organisasi yang efisien. Keahlian teknis dan evaluasi berdasarkan prestasi ditekankan.

Model birokrasi Weber dipakai untuk memahami pengelolaan organisasi besar seperti perusahaan multinasional yang mempunyai karyawan ribuan orang. Perhatikan bahwa birokrasi Weber berlainan dengan pengertian birokrasi populer, ketika orang cenderung mengartikan kata birokrasi dengan *konotasi negatif*, yaitu organisasi yang lamban, tidak responsif terhadap perubahan.

c. *Sumbangan dan Keterbatasan Teori Organisasi Klasik*

Sistematisasi yang dilakukan oleh Fayol masih mempunyai pengaruh yang cukup besar pada studi manajemen sampai saat ini. Sistematisasi tersebut memberikan pandangan (*insight*) terhadap bidang-bidang yang harus dianalisis untuk meningkatkan efektivitas manajemen. Sumbangan terhadap manajer praktis juga cukup signifikan. Manajer disadarkan terhadap persoalan-persoalan yang sering kali muncul dalam organisasi.

Teori organisasi klasik dikritik karena nampaknya teori tersebut lebih tepat untuk lingkungan yang stabil, tidak cepat berubah-ubah. Lingkungan bisnis saat ini cepat sekali berubah-ubah sehingga validitas teori organisasi klasik dipertanyakan.

d. *Mary Parker Follet (1868-1933)*

Mary Parker Follet agak berbeda sedikit dengan pendahulunya karena memasukkan elemen manusia dan struktur organisasi ke dalam analisisnya. Elemen tersebut kemudian muncul dalam teori perilaku dan hubungan manusiawi. Follet percaya bahwa seseorang akan menjadi manusia sepenuhnya apabila manusia menjadi anggota suatu kelompok. Konsekuensinya, Follet percaya bahwa manajemen dan pekerja mempunyai kepentingan yang sama karena menjadi anggota organisasi yang sama. Selanjutnya, Follet mengembangkan model perilaku pengendalian organisasi ketika seseorang dikendalikan oleh tiga hal berikut:

- 1) Pengendalian diri (dari orang tersebut).
- 2) Pengendalian kelompok (dari kelompok).
- 3) Pengendalian bersama (dari orang tersebut dan dari kelompok).

Di samping itu, Follet juga mengembangkan pengendalian dari beberapa bidang seperti politik, ekonomi, dan biologi. Di samping pengendalian individu dari tiap bidang tersebut, ada pengendalian bersama, ketika pengendalian biologi bertemu dengan pengendalian politik, politik dengan ekonomi, dan seterusnya.

e. *Chester I Barnard (1886-1961)*

Chester I Barnard merupakan Direktur New Jersey Bell, perusahaan telepon di Amerika Serikat pada tahun 1927. Dengan pengalaman manajerialnya dan dengan bacaan sosiologinya yang cukup luas, Barnard mengembangkan teori organisasi. Menurutnya, orang datang ke organisasi formal (seperti perusahaan) karena ingin mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri. Pada waktu mereka berusaha mencapai tujuan organisasi, mereka juga akan berusaha mencapai tujuannya sendiri. Organisasi bisa berjalan dengan efektif apabila keseimbangan tujuan organisasi dan tujuan anggotanya dapat terjaga.

Barnard mengakui adanya kelompok informal dalam organisasi yang formal. Kelompok formal dapat memenuhi tujuan individu. Manajer sebaiknya memanfaatkan kelompok informal sedemikian rupa sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Barnard percaya bahwa keseimbangan antara tujuan organisasi dengan individu dapat dijaga apabila manajer mengerti konsep wilayah penerimaan (*zone of acceptance*), dan pekerja akan menerima instruksi atasannya tanpa mempertanyakan otoritas manajemen. Jika wilayah penerimaan karyawan tersebut semakin besar maka semakin lancar kegiatan organisasi. Pemikiran Barnard yang menyinggung kelompok (individu yang bekerja sama) membedakannya dengan teoritis manajemen klasik lainnya. Pemikiran tersebut juga menjadi pioner untuk aliran selanjutnya yang memfokuskan pada manusia.

#### **Contoh Kelompok Formal dan Informal**

Berikut ini contoh kelompok formal.

Misalkan suatu perusahaan akan meluncurkan produk baru. Tim yang akan meluncurkan produk baru tersebut sudah dibentuk. Ketua adalah Manajer Pemasaran, Wakil Ketua adalah Manajer Keuangan, Anggota ada lima orang, yaitu dua orang dari Departemen Pemasaran, satu orang dari Departemen Sumber Daya Manusia, satu orang dari Departemen Keuangan, dan satu orang lagi dari Departemen Produksi. Surat Ketetapan (SK) sudah ditandatangani oleh Direktur Utama.

Berikut ini contoh kelompok nonformal (informal)

Di suatu perusahaan, karyawan yang beragama Islam sepakat untuk mengadakan pengajian. Pengajian akan dilakukan rutin setiap hari Jumat setelah kantor tutup. Ketua pengajian disepakati Pak Mardiyono, staf Pemasaran. Tidak ada SK resmi dari Direksi.

### **C. ALIRAN PERILAKU**

Aliran manajemen klasik tidak dapat menaikkan produktivitas sambil tetap menjaga harmonisasi tempat kerja. Aliran klasik cenderung memandang organisasi

secara mekanistik. Teori perilaku kemudian muncul karena ketidakseimbangan teori klasik dalam memandang organisasi. Mary Parker Follet dan Chester I Barnard merupakan pioner dalam aliran perilaku.

### 1. Pendekatan Hubungan Manusiawi (*Human Relations*)

Hubungan manusiawi (*human relations*) pada umumnya mengacu pada suasana kerja yang berasal dari hubungan antara manajer dengan karyawan. Jika hubungan manusia pada suatu organisasi efektif maka suasana kerja akan mendorong semangat kerja dan keharmonisan suasana kerja. Efektivitas kerja diharapkan akan terjadi dari suasana kerja atau hubungan manusiawi yang baik.

#### a. *Studi Hawthorne*

*Studi Hawthorne* dilakukan di pabrik Western Electric Company dari tahun 1924-1933, di Hawthorne, dekat kota Chicago, Amerika Serikat. Studi disponsori oleh General Electric, Co. Studi tersebut bertujuan melihat pengaruh tingkat cahaya penerangan di tempat kerja terhadap produktivitas. Pada mulanya, karyawan di bagi ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok *pertama*, dengan tingkat penerangan diubah-ubah, dan kelompok *kedua*, yang merupakan kelompok pengendali (*control group*). Cahaya penerangan untuk kelompok kedua tidak diubah-ubah.

Ketika tingkat cahaya penerangan dinaikkan, ada kenaikan produktivitas pada kelompok pertama, meskipun polanya tidak menentu. Tetapi ketika tingkat penerangan diturunkan, produktivitas tetap cenderung naik. Bahkan produktivitas pada kelompok pengendali, yang tingkat penerangan tidak diubah menunjukkan kecenderungan kenaikan produktivitas. Hasil seperti itu tentu saja membingungkan.

Pada eksperimen selanjutnya sekelompok pekerja ditempatkan di tempat terpisah. Beberapa variabel yang berkaitan diubah-ubah seperti: upah, lamanya waktu istirahat, dan hari kerja diperpendek. Bahkan pekerja diperbolehkan memberi saran/usulan perubahan. Hasil yang diperoleh tetap membingungkan. Produktivitas cenderung naik, meskipun tidak teratur polanya. Elton Mayo (1880-1949), bersama beberapa koleganya seperti Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson, kemudian masuk ke dalam tim penelitian.

Mereka kemudian mengambil kesimpulan bahwa kenaikan produktivitas tersebut terjadi karena kelompok kerja yang dijadikan studi dan juga kelompok kendali merasa menjadi perhatian. Akibatnya, mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik. Para peneliti sampai pada kesimpulan bahwa perhatian manajemen dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Gejala seperti itu kemudian sering disebut sebagai efek Hawthorne (*Hawthorne effect*). Para peneliti juga berkesimpulan bahwa kelompok informal mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas. Suasana kerja di pabrik cukup membosankan dan membuat arti hidup menjadi “kurang berarti”. Persahabatan antar teman kerja membantu mengurangi kebosanan suasana kerja, di samping itu persahabatan yang sering dipererat dengan perasaan bersama “anti

manajer”. Dengan suasana seperti itu, tekanan kelompok menjadi lebih kuat, bahkan dibandingkan dengan pengaruh manajemen. Dalam situasi tertentu tekanan kelompok merugikan karena cenderung menahan produktivitas. Anggota yang melebihi prestasi kelompok akan dimusuhi, dan memaksa anggota tersebut kembali ke prestasi sebelumnya yang lebih rendah. Konsep manusia sosial (*social man*), ketika manusia dimotivasi oleh kebutuhan sosial, melengkapi konsep manusia ekonomi/rasional yang diajukan oleh manajemen klasik.

*b. Sumbangan dan Keterbatasan Pendekatan Hubungan Manusiawi*

Aliran hubungan manusiawi menyadarkan pentingnya kebutuhan sosial. Dengan demikian, aliran ini menyeimbangkan konsep lama yang menekankan ekonomi/rasionalitas manusia. Suasana kerja menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya. Pelatihan-pelatihan kemudian banyak yang memfokuskan pada upaya memperbaiki hubungan kerja antara manajer dengan karyawan. Aliran ini memelopori studi baru dalam bidang dinamika kelompok, ketika perhatian ditujukan tidak hanya pada individu, tetapi juga pada proses dan dinamika kelompok.

Meskipun demikian, ada beberapa keterbatasan teori ini. Desain, metode, dan analisis penelitian yang dilakukan oleh Mayo sampai saat ini masih menjadi kontroversi. Konsep manusia sosial yang dikembangkan ternyata tidak menjelaskan sepenuhnya perilaku manusia. Usaha perbaikan-perbaikan kondisi kerja ternyata tidak mampu menaikkan prestasi kerja. Sebagai contoh, perbaikan kondisi kerja di suatu perkebunan, tidak menaikkan prestasi kerja, bahkan cenderung menurunkan prestasi kerja karena pekerja cenderung menjadi lebih santai dalam kerja. Tidak ada tekanan untuk bekerja keras seperti sebelumnya.

Tentunya ada faktor lain, selain faktor sosial, yang mendorong prestasi kerja. Faktor ekonomi (gaji), kemampuan kerja karyawan, budaya dan struktur organisasi, dan banyak faktor lain memengaruhi prestasi kerja karyawan. Aliran hubungan manusia belum mampu melakukan prediksi perilaku manusia dengan akurat. Suatu hal yang dapat dimengerti karena faktor sosial merupakan hasil emosi manusia yang lebih sulit diukur. Contoh lain, kepuasan kerja sering dikatakan sebagai pendorong prestasi kerja. Tetapi hubungan tersebut diragukan, bahkan logika sebaliknya tampaknya lebih kuat: prestasi kerja akan menyebabkan kepuasan kerja.

## **2. Pendekatan Ilmu Perilaku**

*a. Pendahuluan*

Pendekatan manusia memelopori tumbuhnya pendekatan baru yang lebih sering dikenal sebagai pendekatan/aliran perilaku. Ahli-ahli dalam perilaku menggunakan metodologi dan konsep dari ilmu sosial seperti sosiologi, psikologi, dan antropologi. Mereka mengembangkan kerangka analisis yang lebih kompleks dibandingkan dengan pendekatan hubungan manusiawi. Beberapa ahli perilaku mengatakan bahwa perilaku manusia didorong oleh kebutuhan untuk mengaktualisasi dirinya sendiri (*self-*

*actualization*). Beberapa teori mereka seperti McGregor, Maslow, Argyris, akan dibicarakan lebih lanjut dalam bab-bab berikutnya, khususnya dalam teori motivasi dan kepemimpinan.

*b. Sumbangan dan Keterbatasan Aliran Ilmu Perilaku*

Aliran ilmu perilaku memberi sumbangan yang berarti terhadap pemahaman motivasi individu, perilaku kelompok, hubungan interpersonal dalam kerja, dan pentingnya kerja untuk manusia. Manajer dapat menjadi lebih sensitif dan efektif dalam berurusan dengan bawahannya. Meskipun demikian, banyak ahli berpendapat potensi teori ini belum dikembangkan lebih lanjut. Teori tersebut juga cukup kompleks untuk manajer. Rekomendasi mereka sering berbeda antara satu ahli dengan lainnya, sehingga manajer mengalami kesulitan menentukan pendapat yang paling baik.

## **D. PENDEKATAN KUANTITATIF**

### **Riset Operasi dan Manajemen Sains**

*a. Pendahuluan*

Pendekatan kuantitatif untuk manajemen mulai berkembang sejak Perang Dunia kedua. Pada waktu itu, Inggris ingin memecahkan beberapa persoalan yang sangat kompleks dalam perang. Inggris kemudian membentuk tim riset operasi (*research operation*), dipimpin oleh P.M.S. Blackett. Tim tersebut terdiri dari ahli matematika, fisika, dan ilmuwan lainnya. Inggris berhasil menemukan terobosan-terobosan penting dari tim tersebut. Amerika Serikat kemudian meniru, membentuk tim riset operasi seperti yang dibentuk Inggris. Komputer digunakan untuk menghitung model-model matematika yang dikembangkan.

Ketika perang selesai, model-model dari riset operasi tersebut kemudian diaplikasikan ke industri. Industri juga mengalami perkembangan pesat dengan persoalan-persoalan yang semakin kompleks. Persoalan tersebut tidak dapat lagi dipecahkan dengan metode-metode yang konvensional. Model riset operasi diperlukan dalam hal ini. Beberapa model riset operasi: CPM (*Critical Path Method*) yang digunakan untuk merencanakan proyek, teori antrian untuk memecahkan persoalan antrian.

Manajemen operasi merupakan variasi lain dari pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini lebih sederhana dan dapat diaplikasikan langsung pada situasi manajemen. Beberapa contoh model manajemen operasi adalah pengendalian persediaan seperti EOQ (*Economic Order Quantity*), simulasi, analisis *break-even*, dan programasi linear (*linear programming*). Manajemen operasi sering dianggap sebagai aplikasi dari riset operasi.

*b. Sumbangan dan Keterbatasan Pendekatan Kuantitatif*

Pendekatan kuantitatif memberikan sumbangan penting terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Model-model yang dikembangkan sangat sesuai untuk fungsi tersebut. Sebagai contoh, model CPM bermanfaat untuk perencanaan dan pengendalian proyek. Pendekatan tersebut juga membantu memahami persoalan manajemen yang kompleks. Dengan menggunakan model matematika, persoalan yang kompleks dapat disederhanakan menjadi model matematika. Meskipun nampaknya model matematika dengan formula-formula yang sulit dimengerti sangat kompleks, tetapi model tersebut bermaksud menyederhanakan dunia nyata yang sangat kompleks. Dengan model matematika, faktor-faktor yang penting dapat dilihat dan diberi perhatian ekstra.

Sayangnya, model kuantitatif banyak menggunakan model atau simbol yang sulit dimengerti oleh kebanyakan orang, termasuk manajer. Pendekatan kuantitatif juga tidak melihat persoalan perilaku dan psikologi manusia dalam organisasi. Meskipun demikian potensi model kuantitatif belum dikembangkan sepenuhnya. Apabila dapat dikembangkan lebih lanjut, pendekatan kuantitatif akan memberikan sumbangan yang lebih berarti.

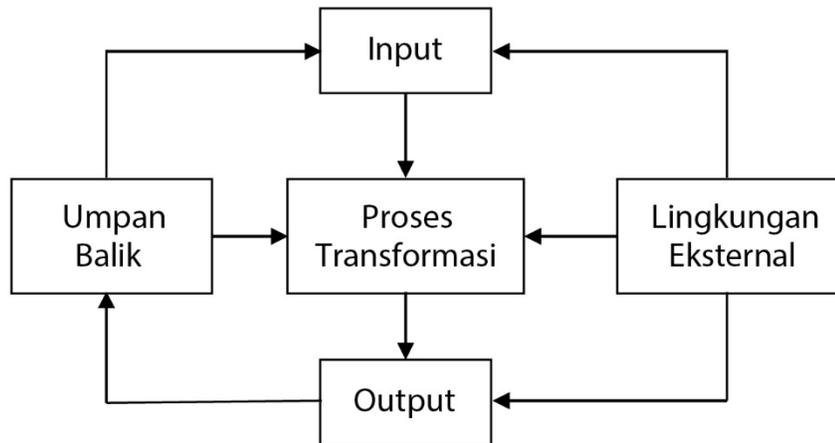
## **E. TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER**

Beberapa pendekatan sudah dibicarakan di muka, ketika pendekatan-pendekatan tersebut mengalami perkembangan. Adanya beberapa perkembangan yang cenderung mengintegrasikan pendekatan-pendekatan sebelumnya, menjadikan batas-batas pendekatan yang telah dibicarakan menjadi tidak jelas. Namun demikian, ada pendekatan yang tetap berakar pada pendekatan-pendekatan tertentu. Bagian berikut ini akan membicarakan pendekatan baru dalam manajemen.

### **1. Pendekatan Sistem**

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan dipandang secara keseluruhan, terdiri atas bagian-bagian yang berkaitan (subsistem), dan sistem/organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan. Pandangan yang menyeluruh semacam itu akan lebih bermanfaat dibandingkan dengan pandangan yang terisolasi.

Model sistem dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Gambar 1.8  
Model Sistem

- Input* Organisasi : bahan mentah, manusia, modal keuangan, dan informasi.  
*Proses Transformasi* : kegiatan dalam organisasi, contoh: sistem produksi, sistem pengendalian, dan administrasi.  
*Output* : produk, keuntungan, dan informasi.  
*Umpun balik* : umpan balik yang memberi masukan ke *input* dan proses transformasi.

Ada beberapa istilah kunci dalam pendekatan sistem: Sistem terbuka, sub-sistem, sinergi, aliran (*flow*), *feedback*, dan entropi.

**Sistem terbuka.** Sistem yang terbuka berarti sistem tersebut berinteraksi dengan lingkungan. Sebaliknya, sistem yang tertutup adalah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungan. Semua organisasi merupakan sistem terbuka, meskipun dengan tingkat yang berbeda-beda. Organisasi perusahaan barangkali lebih terbuka dibandingkan dengan organisasi terlarang. Tidak menyesuaikan terhadap lingkungan kadang-kadang dapat berakibat fatal terhadap organisasi. Perusahaan yang tidak mampu mengikuti perkembangan konsumen tidak mampu menjual produknya dan akibatnya akan mati.

**Subsistem.** Subsistem merupakan bagian dari sistem. Subsistem pemasaran, keuangan, produksi membentuk sistem perusahaan. Subsistem tersebut saling berkaitan. Perubahan pada sub-sistem produksi akan memengaruhi sub-sistem pemasaran dan keuangan, dan pada akhirnya sistem secara keseluruhan. Manajer dengan demikian harus melihat, tidak hanya sub-sistem, tetapi juga keterkaitan antar sub-sistem.

**Sinergi.** Jika sub-sistem bekerja sama, hasil yang diperoleh akan lebih efektif dibandingkan apabila mereka bekerja sendiri-sendiri. Sinergi sering dikaitkan dengan merger ketika dua perusahaan yang bersatu akan lebih efisien dibandingkan dengan jika dua perusahaan tersebut berjalan sendiri-sendiri.

**Batasan Sistem.** Batasan sistem membatasi sistem dengan lingkungannya. Dalam sistem yang terbuka, batas tersebut fleksibel. Sedang dalam sistem yang tertutup, batas tersebut kaku. Semakin lama ada kecenderungan organisasi harus mempunyai batasan sistem yang fleksibel karena tuntutan dari lingkungan semakin keras.

**Aliran.** *Input* mengalir ke sistem, kemudian diproses oleh sistem, dan ke luar sebagai *output*. Bahan baku masuk ke dalam pabrik, diproses, dan kemudian menjadi produk yang bisa dijual di pasar.

**Feedback.** *Feedback* atau umpan balik merupakan elemen penting dalam pengendalian. Umpan balik informasi diberikan ke orang-orang yang tepat dalam organisasi, kemudian diproses lebih lanjut. Jika ada sesuatu yang melenceng dari rencana, perbaikan bisa dilakukan.

**Entropi.** Entropi merupakan proses ketika sistem menuju ke kehancuran. Jika organisasi tidak mampu memproses *feedback* dengan baik, dan tidak bisa menyesuaikan diri terhadap lingkungan maka organisasi tersebut akan mati. Beberapa contoh perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan perubahan selera konsumen atau lingkungan akan mengalami kebangkrutan, dan mati.

Aliran sistem percaya bahwa aliran sistem akan menyerap aliran lainnya, atau berkembang menjadi aliran yang dominan dengan definisi aliran yang jelas. Sampai saat ini, nampaknya aliran sistem akan masuk ke dalam aliran-aliran pemikiran manajemen yang sudah ada. Aliran sistem selama ini sudah masuk dalam pemikiran manajemen yang sudah ada, meskipun barangkali belum dalam bentuk yang jelas.

## 2. Pendekatan Situasional (*Contingency*)

Pendekatan klasik, perilaku, serta kuantitatif berusaha mencari prinsip-prinsip manajemen yang universal, yang berlaku di mana saja, dan kapan saja. Pendekatan situasional mempunyai cara pandang yang berlawanan. Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakangi. Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu, belum tentu efektif apabila digunakan di situasi lainnya. Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melihat situasi, kondisi, dan waktu yang tertentu. Pendekatan situasional sering disamakan dengan langkah *if-then*, khususnya dalam bahasa pemrograman. Jika manajer menghadapi situasi X maka sebaiknya melakukan Y. Sebaliknya, jika manajer menghadapi situasi A maka manajer sebaiknya melakukan B.

Sebagai contoh, manajer ingin menaikkan produktivitas. Aliran klasik akan menyarankan gaji dinaikkan, struktur organisasi diperjelas, teknik kerja diperbaiki. Aliran pendekatan hubungan manusia dan perilaku akan menyarankan pemekaryaan kerja (*job enrichment*). Pekerjaan dibuat lebih bervariasi dan tanggung jawab kerja

diperluas. Pendekatan kuantitatif akan menyarankan model perencanaan dan pengendalian terbaru. Kesuksesan pendekatan tersebut akan sangat tergantung pada situasi yang ada. Apabila pekerja tidak mempunyai keterampilan yang cukup maka pendekatan yang diajukan oleh aliran klasik akan lebih efektif. Sebaliknya, apabila pekerja mempunyai keterampilan yang baik, pendekatan perilaku akan lebih efektif. Dan apabila pekerja sudah cukup maju, pendekatan aliran kuantitatif akan sangat membantu.

Peneliti sudah mencoba mengidentifikasi variabel situasional, yaitu variabel yang menentukan perbedaan manajemen. Sudah ada lebih dari 100 variabel. Berikut ini empat variabel situasional yang populer, yaitu ukuran, jenis teknologi, ketidakpastian lingkungan, dan perbedaan individu.

Tabel 1.6  
Variabel Situasional yang Populer

Variabel	Penjelasan
Ukuran Organisasi	Ukuran akan menentukan manajemen yang diperlukan. Sebagai contoh, struktur organisasi yang sesuai untuk perusahaan dengan karyawan 100.000 orang akan berbeda dengan struktur organisasi dengan karyawan 100 orang.
Jenis Teknologi	Struktur organisasi untuk perusahaan yang menggunakan teknologi yang sederhana akan berbeda dengan struktur organisasi perusahaan yang menggunakan teknologi canggih. Demikian juga untuk perusahaan dengan teknologi rutin (berulang-ulang) akan berbeda dengan untuk teknologi nonrutin ( <i>customized</i> ).
Ketidakpastian lingkungan	Proses manajemen untuk organisasi dengan lingkungan yang stabil akan berbeda dengan proses manajemen untuk organisasi yang menghadapi lingkungan yang lebih tidak pasti.
Perbedaan individu	Individu berbeda dalam hal keterampilan, pengetahuan, pengharapan, dan tingkat otonomi. Perbedaan tersebut menyebabkan tehnik motivasi, gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, desain pekerjaan, yang berbeda-beda juga.

Pendekatan situasional memberikan “resep praktis” terhadap persoalan manajemen. Tidak mengherankan pendekatan ini dikembangkan manajer, konsultan, atau peneliti yang banyak berkecimpung dengan dunia nyata. Pendekatan ini menyadarkan manajer bahwa kompleksitas situasi manajerial, membuat manajer lebih fleksibel atau sensitif dalam memilih teknik-teknik manajemen yang terbaik berdasarkan situasi yang ada. Pendekatan ini dikritik karena tidak menawarkan sesuatu yang baru. Pendekatan ini belum dapat dikatakan sebagai aliran atau disiplin manajemen baru, yang mempunyai batas-batas yang jelas.

### 3. Pendekatan Hubungan Manusiawi Baru (*Neo-Human Relation*)

Pendekatan ini berusaha mengintegrasikan sisi positif manusia dan manajemen ilmiah. Pendekatan ini dimulai pada tahun 1950-an dan memperoleh momentum pada tahun 1960-an. Pendekatan perilaku mengatakan bahwa manusia berusaha mengaktualisasikan dirinya. Pendekatan hubungan manusiawi baru melangkah lebih lanjut. Mereka melihat bahwa manusia merupakan makhluk yang emosional, intuitif, dan kreatif. Dengan memahami kedudukan manusia tersebut, prinsip manajemen dapat dikembangkan lebih lanjut.

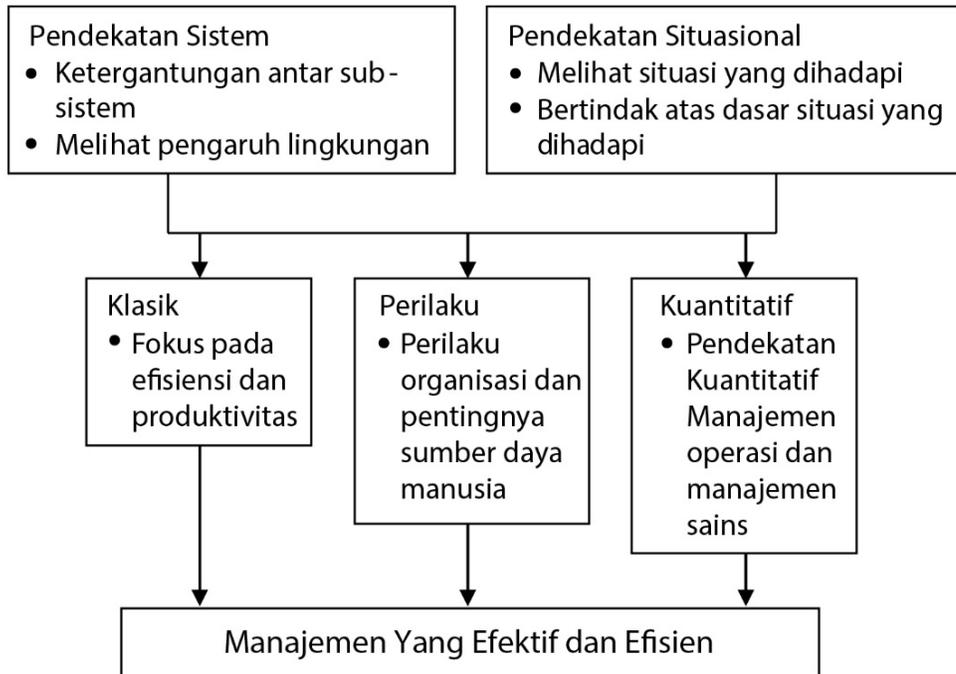
Beberapa nama dapat disebutkan mewakili aliran ini. W. Edward Deming mengembangkan prinsip-prinsip manajemen seperti Fayol, yang berfokus pada kualitas kerja dan hubungan antar karyawan. Prinsip manajemen tersebut dipercaya membantu Jepang meningkatkan kualitas produk mereka. Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman menulis buku yang populer *In Search of Excellence* (1985). Buku tersebut mencoba melihat faktor-faktor apa saja yang membuat organisasi mampu bertahan. Organisasi tersebut mampu menjawab kebutuhan konsumen, memberikan suasana kerja yang menantang dan menghasilkan (*rewarding*), dan mampu memenuhi kebutuhan sosial dan lingkungan dengan efektif. Menurut mereka organisasi semacam itu juga mampu membangun nilai (*values*) bersama. Nilai bersama tersebut bisa membantu karyawan bekerja mencapai tujuan bersama dan menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi eksternal maupun internal. Contoh nilai semacam itu: Ford, perusahaan mobil Amerika Serikat, mempunyai motto "*Quality: Job No. 1*" (Kualitas: Pekerjaan nomor satu). Motto semacam itu diharapkan memengaruhi kerja karyawan. Karyawan akan terfokus pada upaya untuk menaikkan kualitas.

William Ouchi pada tahun 1981 menerbitkan buku berjudul "*Theory Z-How American Business Can Meet the Japanese Challenge*". Buku tersebut mencoba menggabungkan manajemen gaya Amerika Serikat (tipe A) dengan gaya Jepang (tipe J). Menurutnya, dua tipe perusahaan berbeda dalam tujuh hal: (1) jangka waktu ikatan kerja, (2) cara pengambilan keputusan, (3) lokasi tanggung jawab, (4) jangka waktu evaluasi dan promosi, (5) mekanisme pengendalian, (6) spesialisasi karir, dan (7) perhatian terhadap karyawan. Sebagai contoh, perusahaan Jepang diwarnai oleh ikatan kerja seumur hidup dan pengambilan keputusan bersama. Perusahaan Amerika yang sukses ternyata tidak menerapkan tipe A konvensional. Perusahaan tersebut menggabungkan prinsip tipe A dengan tipe J. Sebagai contoh, perusahaan tersebut menerapkan ikatan kerja jangka waktu lama, dalam arti tidak pendek seperti tipe A dan tidak seumur hidup seperti tipe J. Ouchi menyarankan pengambilan keputusan bersifat partisipatif, melibatkan sejumlah besar karyawan, dan tanggung jawab merupakan fungsi bersama, hasil dari proses kelompok atau tim.

Pendekatan hubungan manusiawi baru masih membutuhkan waktu untuk sampai dikatakan sebagai aliran manajemen baru. Meskipun demikian pendekatan tersebut cukup populer baik dilingkungan akademis maupun praktisi. Ide-ide pendekatan tersebut banyak memengaruhi praktik manajemen saat ini.

#### 4. Pandangan Integratif

Setelah membicarakan aliran-aliran manajemen, Gambar 1.9 berikut ini membicarakan integrasi aliran tersebut ke dalam satu kerangka, sekaligus meringkas aliran-aliran tersebut.



Gambar 1.9  
Pendekatan Integratif

Manajer harus mampu melihat ketergantungan antar bagian dalam organisasi, pengaruh lingkungan eksternal, dan keunikan situasi yang dihadapi. Setelah memahami ketiga hal tersebut, manajemen dapat memilih pendekatan mana yang paling baik untuk diterapkan pada situasi yang dihadapi.



## Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Identifikasi contoh atau ilustrasi bagaimana praktik manajemen bisa dihubungkan dengan teori manajemen yang ada. Contoh atau ilustrasi tersebut bisa Anda dapatkan dari kehidupan sehari-hari ataupun dari koran atau majalah.
- 2) Lihat tabel 2.2. Variabel Situasional yang Populer. Dengan menggunakan variabel tersebut, berikan contoh perbedaan gaya manajemen yang berbeda. Sebagai contoh, ambil contoh perusahaan besar dan kecil, kemudian analisis perbedaan manajemen yang diterapkan. Lakukan analisis untuk ketiga variabel lainnya, yaitu Jenis Tekonologi, Ketidakpastian lingkungan, dan Perbedaan individu.

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Anda amati kejadian atau kebijakan manajemen di majalah, koran, atau kehidupan sehari-hari. Kemudian, Anda hubungkan kebijakan tersebut dengan teori yang ada. Sebagai contoh, manajer suka memberi pujian bagus kepada karyawan yang bekerja dengan baik → dia menerapkan teori hubungan manusiawi; Manajer mengembangkan model penentuan persediaan optimal dengan rumus *Economic Order Quantity* → dia menerapkan pendekatan kuantitatif.
- 2) Anda amati dan ambil contoh dua perusahaan yang mempunyai perbedaan ekstrim dalam hal ukuran, jenis tekonologi, ketidakpastian lingkungan, dan perbedaan individu. Sebagai contoh, untuk ukuran: perusahaan besar dan kecil. Kemudian, Anda analisis gaya manajemen yang ada di dua perusahaan tersebut, missal: untuk perusahaan kecil, gaya manajemen lebih informal, sementara untuk perusahaan besar, gaya manajemen ditandai dengan adanya seperangkat peraturan dan SOP yang ketat. Kembangkan analisis Anda.



## Rangkuman

Bab ini membicarakan perkembangan teori manajemen. Teori manajemen yang baik dapat mendorong profesionalisme manajemen karena manajemen merupakan ilmu dan seni sekaligus. Teori dapat digunakan untuk memprediksi kaitan antara beberapa fenomena, dan dengan demikian bisa diharapkan mengurangi praktik coba-coba, dapat mengefisienkan kerja manajer. Perkembangan teori manajemen terjadi melalui

beberapa tahap: (1) Teori manajemen kuno, (2) Teori manajemen klasik yang mencakup manajemen ilmiah dan organisasi klasik, (3) Aliran perilaku yang mencakup pendekatan hubungan manusiawi dan ilmu perilaku, (4) Aliran kuantitatif, dan (5) Teori manajemen kontemporer. Masing-masing mempunyai sumbangan dan keterbatasan sendiri. Pendekatan integratif berusaha menggabungkan pendekatan-pendekatan yang ada, dengan melihat organisasi sebagai suatu sistem dan menggunakan pendekatan yang ada secara situasional.

## BEBERAPA ISTILAH

Teori	Frank dan Lilian Gilberth	Studi Hawthorne
Prinsip	Henry L. Grant	Elton Mayo
Konsep	Teori Organisasi Klasik	Pendekatan Kuantitatif
Teori Manajemen	Henry Fayol	Pendekatan Sistem
Robert Owen	Max Weber	Pendekatan Situasional
Charles Babbage	Mary Parker Follet	Hubungan Manusiawi Baru
Soldiering	Chester I Barnard	Pendekatan Integratif
Manajemen Ilmiah	Aliran Perilaku	William Ouchi
Frederick W. Taylor	Hubungan Manusiawi	Peters dan Waterman



### Tes Formatif 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, *leading*, dan *organizing* diperkenalkan oleh....
  - A. Henry Fayol
  - B. Frederick W Taylor
  - C. Mary Parker Follet
  - D. Max Weber
- 2) Siapa yang sering disebut sebagai bapak manajemen ilmiah?
  - A. Henry Fayol
  - B. Frederick W Taylor
  - C. Mary Parker Follet
  - D. Max Weber
- 3) Disiplin yang ketat bisa diterapkan di organisasi militer. Tetapi pada universitas, sebaiknya diterapkan disiplin yang lebih longgar untuk mendorong kreativitas. Saran seperti ini diberikan oleh teori atau pendekatan....
  - A. Manajemen Ilmiah
  - B. Pendekatan Kuantitatif
  - C. Pendekatan *Contingency*
  - D. Pendekatan Hubungan Manusiawi

- 4) Max Weber dikenal dengan kontribusi....
  - A. *Critical Path Method*
  - B. Teori Birokrasi
  - C. *Studi Hawthorne*
  - D. Teori Z
  
- 5) Menurut teori sistem, Entropi adalah....
  - A. proses dengan sistem menuju ke kehancuran
  - B. proses dengan sistem menuju pembentukan
  - C. proses dengan ada *feedback* dalam sistem
  - D. proses terjadi kerja sistem yang optimal
  
- 6) *Economic Order Quantity* (EOQ) merupakan contoh kontribusi dari....
  - A. Manajemen Pendekatan Kuantitatif
  - B. Pendekatan Perilaku
  - C. Pendekatan Sistem
  - D. Standarisasi Metode Kerja
  
- 7) Kesimpulan dari *Studi Hawthorne* adalah produktivitas meningkat karena....
  - A. lampu penerangan yang lebih baik
  - B. teknologi baru yang digunakan
  - C. adanya perhatian dari manajer/penyelia
  - D. adanya pelatihan yang baik
  
- 8) Gambar Gant (*Gant Chart*) merupakan alat yang bisa digunakan untuk....
  - A. penggajian
  - B. perencanaan
  - C. pengorganisasian
  - D. pembagian kerja

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan



Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KASUS

### Usaha Start-Up Printer 3D

Fajar, Kristin, Hari, dan Firdaus merupakan empat anak muda yang baru saja menyelesaikan pendidikannya di Fakultas MIPA bidang komputer universitas negeri besar di Yogyakarta. Jika kebanyakan lulusan program sarjana pergi ke Jakarta untuk mencari pekerjaan, keempat anak muda tersebut mempunyai kesamaan visi, yaitu tidak ingin ke Jakarta. Mereka ingin tetap tinggal di Yogyakarta. Kemudian, mereka mencari apa yang bisa dikerjakan di Yogyakarta. Sebagai lulusan bidang komputer, mereka cukup ahli dan bisa membaca tren perkembangan komputer saat ini. Satu perkembangan yang menarik perhatian mereka dan dianggap menawarkan potensi yang bagus adalah *printer* 3D (tiga dimensi). Mereka ingin mengembangkan bisnis yang berkaitan dengan *printer* 3D, mulai pembuatan *printer* 3D, sampai dengan pelatihan atau pengenalan *printer* 3D. Mereka menilai kesempatan tersebut sangat terbuka lebar. Mesin *printer* 3D, atau mesin pencetak tiga dimensi belum terlalu *familiar* di telinga orang Indonesia. Padahal, mesin ini bisa membantu memproduksi barang. Selama ini, *printer* 3D masih dianggap terlalu mahal harganya, sehingga belum banyak dilirik banyak orang Indonesia.

Cara kerja *printer* 3D pada prinsipnya sama dengan *printer* biasa. Jika *printer* biasa mencetak gambar atau tulisan di atas kertas, *printer* 3D membentuk benda yang memiliki dimensi panjang, lebar, dan luas. Dengan kata lain, *printer* 3D bisa mencetak barang tertentu. Beberapa contoh barang yang bisa dicetak oleh *printer* 3D adalah pernak-pernik dari material plastik, vas bunga, maket bangunan, *merchandise* perhiasan, dan lainnya. Ke depan, sangat mungkin kalau *printer* 3D bisa mencetak barang yang lebih rumit. *Printer* 3D bekerja dengan mencetak lapisan demi lapisan hingga membentuk benda yang diinginkan. Durasi mencetak bergantung pada besar benda, misal benda setinggi 5 centimeter membutuhkan waktu sekitar 1,5 jam.

Proses pencetakan *printer* 3D pada prinsipnya sama dengan proses pada *printer* biasa. Baik *printer* 3D maupun *printer* biasa memerlukan *file* untuk mencetak. Kedua *printer* tersambung dengan komputer. Pengguna dapat memindahkan *file* ke kartu memori dan menaruhnya di mesin pembaca kartu yang disematkan di *printer* 3D. Salah satu keuntungan membuat produk menggunakan *printer* 3D adalah tidak perlu lagi membuat cetakan atau *moulding* sehingga kita bisa menghemat satu tahapan saat mencetak produk.

Melihat potensi *printer* 3D tersebut, dan kesesuaian bidang bisnis dengan bidang pendidikan sarjana mereka, keempat sahabat tersebut memutuskan untuk menekuni bidang tersebut. Mereka mendirikan perusahaan rintisan (*start-up*) dengan fokus pada bidang tersebut. Saat ini, bisnis mereka mencakup tiga hal: (1) perakitan *printer* 3D, (2) pencetakan (*printing*) dengan menggunakan *printer* 3D, dan (3) edukasi untuk *printer* 3D. Perakitan *printer* dilakukan, kemudian *printer* 3D yang sudah jadi kemudian

dijual. Harga *printer* 3D bervariasi sekitar Rp2juta – Rp10 juta atau lebih tergantung spesifikasi dan permintaan. Pencetakan dengan jasa *printer* 3D mematok harga sekitar Rp3.000 per-gram. Edukasi *printer* 3D dilakukan terutama untuk siswa-siswa SMA atau SMK. Mereka juga melakukan kerja sama dengan beberapa sekolah SMA atau SMK, juga beberapa perusahaan lainnya, untuk memberikan edukasi mengenai *printer* 3D. Pemain *printer* 3D sudah ada lima sampai sepuluh perusahaan saat ini. Keempat sahabat tersebut merasa bahwa prospek *printer* 3D ke depan cerah, sehingga mereka berani untuk menekuni bidang tersebut.

### **Kebutuhan tenaga Manajerial**

Setelah berjalan beberapa bulan, mereka mulai merasakan kebutuhan tenaga manajerial di usaha mereka. Tenaga manajerial akan membantu untuk mengelola aspek non-teknis, misal membuat laporan keuangan, mengelola keuangan, menyewa karyawan, membaca peluang pasar, dan lainnya. Untuk masalah teknis, keempat sahabat tersebut merasa bahwa mereka bisa menanganinya. Namun, tenaga manajerial belum mereka kuasai. Untuk mendukung tenaga manajerial tersebut, mereka mengajak Romi, seorang lulusan Program Sarjana S1 dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, universitas yang sama. Romi mempunyai kesamaan pandangan dengan keempat teman tersebut, yaitu sama-sama tidak ingin pergi ke Jakarta atau kota besar, dan mempunyai keinginan untuk mengembangkan usaha.

Tugas Romi adalah menjalankan aspek manajerial dari usaha tersebut. Romi baru saja lulus, sehingga Romi belum mempunyai pengalaman mengelola bisnis secara formal. Pengalaman mengelola Romi sampai saat ini berasal dari bahan perkuliahan dan aktivitas organisasi selama kuliah.

Romi mulai berpikir, apa yang harus dilakukannya untuk membantu usaha *printer* 3D tersebut. Romi bisa memulai dari pengurusan aspek formal legal. Saat ini, usaha tersebut belum mempunyai bentuk hukum resmi. Padahal bentuk hukum resmi diperlukan, apalagi jika usaha tersebut ingin menjual dan melakukan penawaran secara resmi. Ada beberapa pilihan, seperti Usaha Dagang, Firma, CV, dan PT. Romi harus memutuskan alternatif yang akan dipilih. Kemudian, Romi mulai berpikir lagi untuk merumuskan strategi menembus pasar yang dipilih dan strategi bersaing dengan pemasok jasa *printer* 3D yang lainnya. Ilmu Pemasaran yang diperoleh Romi dari bangku kuliah barangkali akan sangat membantu. Kemudian, Romi harus membantu mengelola aspek manajerial dari usaha tersebut. Hal yang paling menonjol adalah mengelola aspek keuangan seperti mengelola *cash flow*. Banyak penjualan yang dilakukan dengan kredit, yang akan dilunasi 3 bulan sampai 1 tahun ke depan, sementara pengeluaran seperti pembelian bahan mentah dan pembayaran tenaga kerja, menggunakan kas. Akhirnya bisa terjadi *cash flow mismatch*.

Romi berpikir keras apa yang harus dilakukan untuk membantu mengembangkan usaha *printer* 3D tersebut.

### Pertanyaan Diskusi

1. Analisis dan petakan permasalahan yang dihadapi oleh Romi di usaha tersebut?
2. Apa yang harus dikerjakan oleh Romi, dari mana Romi bisa memulai pekerjaannya di usaha tersebut?

## KASUS 2: SEKOLAH MANAJEMEN LANJUTAN

Pak Suwarno merupakan contoh pengusaha yang sudah sukses. Saat ini, Suwarno mempunyai merek ayam cepat saji (*fast food*) yang terkenal. Ayam cepat saji tersebut saat ini sudah mempunyai hampir 100 mitra di dalam kota Yogyakarta, di Jawa, dan di luar Jawa. Suwarno mengembangkan bisnisnya dengan model waralaba. Perkembangan yang pesat tersebut agak tertahan akhir-akhir ini karena Suwarno tidak ingin berekspansi terlalu jauh dari kota asal, kemudian Suwarno juga menjaga jarak ideal antara satu mitra dengan mitra lainnya. Suwarno tidak ingin mitra baru ‘membunuh’ mitra lamanya.

Suwarno merupakan lulusan program sarjana S1 dari Fakultas Peternakan. Cita-citanya saat menjadi mahasiswa adalah menjadi pengusaha peternakan ayam potong. Suwarno terinspirasi oleh kisah-kisah pengusaha ayam potong yang sukses. Namun, bisnis ayam potong membutuhkan modal yang besar di samping pengalaman yang cukup lama. Untuk memperoleh pengalaman, Suwarno muda yang baru saja lulus S1, memutuskan untuk bekerja di restoran cepat saji merek nasional. Restoran tersebut menyajikan ayam cepat saji dengan target pasar adalah golongan menengah atas. Target pasar mereka ada di bawah target pasar restoran cepat saji internasional (seperti McDonald atau Kentucky Fried Chicken). Target pasar restoran Suwarno bekerja lebih mendekati target pasar California Fried Chicken atau Texas Fried Chicken.

Setelah bekerja selama empat tahun, Suwarno dipromosikan menjadi manajer salah satu cabang restoran di kota Yogyakarta. Suwarno tentunya mempunyai jabatan yang sudah lumayan tinggi di perusahaan restoran cepat saji tersebut. Namun, gaji yang diterima Suwarno dibandingkan dengan kebutuhannya masih belum berimbang. Apalagi Suwarno sudah menikah dan mempunyai seorang anak. Setelah bekerja selama enam tahun di restoran ayam cepat saji tersebut, dengan jabatan terakhir adalah manajer salah satu cabang, Suwarno memutuskan untuk berhenti bekerja. Suwarno kemudian memutuskan untuk membuat restoran cepat saji sendiri. Pengalaman kerja di restoran cepat saji sebelumnya digunakan sebagai bekal untuk membuka restoran sendiri. Suwarno bisa meniru resep untuk memasak ayam cepat saji, Suwarno juga mempunyai pengalaman mengelola restoran ayam cepat saji karena pernah menjadi kepala cabang restoran.

Untuk mengembangkan usahanya, Suwarno memilih konsep waralaba. Dengan sistem waralaba, Suwarno bisa mengembangkan restorannya dengan cepat dan dengan modal relatif lebih sedikit. Saat ini sudah ada 100 mitra yang tergabung dalam sistem waralaba Suwarno. Waralaba Suwarno menasar segmen menengah bawah, lebih

rendah dibandingkan dengan waralaba ayam saji nasional. Harga satu paket ayam dada atas (termasuk nasi dan minuman) bisa dipatok Rp10.000. Omset diperkirakan sekitar Rp5 juta perhari pada hari biasa, dan Rp7 juta pada hari Sabtu dan Minggu.

### Studi Manajemen Lanjutan

Suwarno selalu ingin belajar. Keinginan selalu belajar menjadi salah satu kunci kesuksesannya. Saat ini, Suwarno sedang mempelajari brosur sekolah Magister Manajemen (MM) beberapa universitas: Universitas Gadjah Mada, Universitas Islam Indonesia, Universitas Sebelas Maret, Universitas Diponegoro, Universitas Indonesia, dan Universitas Airlangga. Suwarno berpikir untuk ikut belajar lagi di sekolah MM tersebut. Suwarno berkonsultasi dengan beberapa teman mengenai perlu tidaknya dia melanjutkan studi ke sekolah MM. Pendapat teman-teman berbeda-beda, ada yang menyarankan untuk studi lagi, namun juga ada yang menyarankan untuk tidak melanjutkan studi. Ada beberapa manfaat positif yang disebutkan. *Pertama*, MM bisa memberikan pengetahuan atau ilmu tambahan, meskipun mungkin ilmu tersebut tidak memberikan manfaat langsung pada pengelolaan restoran. Namun, ilmu tetap bisa memberikan sesuatu untuk Suwarno, misal memberikan pandangan baru, kepuasan atas keingintahuan manusia. Ilmu pengetahuan mungkin bisa memberikan dampak tidak langsung pada Suwarno, seperti pandangan baru dalam pengelolaan restoran cepat saji, atau pengembangan lainnya. *Kedua*, MM bisa memberikan jaringan baru. Melalui program MM, Suwarno bisa berkesempatan untuk bertemu banyak orang baru, mulai mahasiswa baru, sampai dengan pejabat yang biasa memberikan kuliah tamu. Dengan meningkatnya jaringan, bisnis Suwarno diharapkan bisa berkembang. *Ketiga*, ada beberapa manfaat positif lainnya, seperti bisa promosi di lingkungan mahasiswa (mahasiswa menjadi target pasar bisnis Suwarno), *refreshment* dari kegiatan rutin, dan gelar baru yang akan disandang (MM). Dengan gelar baru tersebut, reputasi Suwarno diharapkan akan meningkat. Suwarno akan bisa berkomunikasi dan bergaul dengan orang-orang penting seperti asosiasi pengusaha, kamar dagang dan industri (KADIN). Bukan tidak mungkin, Suwarno bisa aktif di organisasi bisnis dan menjadi pengurus di organisasi tersebut. Suwarno juga akan dilatih untuk melakukan komunikasi bisnis, baik tertulis, maupun lisan. Selama ini, Suwarno paling tidak suka kalau diminta memberikan kata sambutan di hadapan orang banyak.

Ada beberapa sisi negatif dari sekolah lagi. *Pertama*, waktu Suwarno untuk mengelola bisnis saat ini menjadi berkurang, meskipun Suwarno sudah merasa bahwa sistem yang ada sekarang sudah cukup mapan. Sistem tersebut tidak perlu diawasi dan dikelola setiap hari. Suwarno bisa tinggal mengawasi sistem tersebut. *Kedua*, Suwarno sudah lulus dari program cukup lama. Suwarno khawatir tidak bisa mengikuti kegiatan akademik, dan bisa gagal. Waktu dikhawatirkan juga akan menjadi kendala. Suwarno khawatir tidak bisa membagi waktu antara studi lanjut dengan bisnisnya. *Ketiga*, Suwarno sudah sukses dan sudah menghasilkan banyak uang. Mengapa harus sekolah

lagi? Salah satu teman bilang “kamu mau cari apa dengan sekolah lagi? Kamu kan sudah punya segalanya”.

Biaya sekolah yang mencapai Rp70-100 juta nampaknya tidak akan menjadi kendala. Suwarno juga bisa memilih program MM eksekutif atau akhir pekan, yang diselenggarakan setiap akhir pekan (bukan hari kerja). Program MM reguler biasanya diikuti oleh anak muda yang baru lulus dari program Sarjana (*fresh graduate*), sedangkan MM akhir pekan diikuti oleh mahasiswa yang sudah bekerja. Suwarno tentunya akan merasa lebih nyaman di lingkungan dengan usia yang sama. Suwarno masih menimbang-nimbang antara studi lagi atau tidak.

#### Pertanyaan Diskusi

1. Jelaskan dan analisis sisi positif dan negatif dari studi lanjut Manajemen seperti program Magister Manajemen.
2. Kalau Anda berada pada posisi Suwarno, bagaimana keputusan Anda, studi lagi atau tidak usah studi lagi? Jelaskan alasannya.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) A
- 2) A
- 3) B
- 4) A
- 5) A
- 6) A
- 7) C
- 8) C

### *Tes Formatif 2*

- 1) A
- 2) B
- 3) C
- 4) B
- 5) A
- 6) C
- 7) B

## Daftar Pustaka

- Donnelly, J., James, L.G., & John, M.I. (1984). *Fundamentals of management*. Texas: Plano.
- Drucker, P.F. (2007). *The practice of management (classic drucker collection)* 1st Edition. New York: Butterworth-Heinemann.
- Fayol, H. (2013). *General and industrial management*. Edisi cetak ulang. Connecticut: Martino Publishing.
- Follet, M. P. (1918). *The new state*. Massachusetts: Gloucester.
- Hanafi, M.M. (2019). *Manajemen*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Hill, K. (2011). *Extreme engineering: The Boeing 747*. blog diakses dari <https://sciencebasedlife.wordpress.com/2011/07/25/extreme-engineering-the-boeing-747>, pada tanggal 7 Agustus 2020.
- Jones, G.R., & Jennifer, M.G. (2014). *Contemporary management*. New York: McGraw Hill.
- Katz., & Robert, L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. Diakses dari <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>, pada tanggal 17 Agustus 2020.
- Koontz., Harold., Cyril, O., & Heinz, W. (1980). *Management*. (7th Edition). Tokyo: McGraw International Book Co.
- Kreitner, R. (2008). *Management*. 11th edition. New York: Houghton Mifflin.
- Machiavelli, N. (1981). *The prince and selected discourses. Translated by Daniel Donno (Bantam Classic ed.)*. New York: Bantam Books.
- Massie, J.L., & John, D. (1992). *Managing: A contemporary introduction*. New York, Englewood Cliffs: Simon & Schuster Company.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company*. Routledge: The Social Problems of an Industrial Civilisation.

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. London: Avon Book.
- Peters, T.J., & Robert, H.W.J. (1985). *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Randall, B., & James, H. (2014). Why good managers are so rare. *Harvard Business Review*. Digital archive. March 2014, diakses dari <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>, pada tanggal 17 Agustus 2020.
- Sisk, H.L. (1973). *Management and organization*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: W. Strahan.
- Stoner, J.F., R. Edward, F., & Daniel, R.G. (1995). *Management*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Sun, T. (1963). *The art of war*. Translated by Samuel B Griffith. London: Oxford University Press,
- Taylor, F.W. (1947). *Scientific management*. New York: Harper.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.