

DASAR-DASAR

# MANAJEMEN



---

Ir. Supriyadi, MM

---

Dra. Sudarsih, M.Si

---

Wiji Utami, SE, M.Si

---

# **D ASAR-D ASAR M AN AJEM EN**

**Ir. Supriyadi, MM**

**Dra. Sudarsih, M.Si**

**Wiji Utami, SE, M.Si**

**Dream Litera Buana**

**Malang, 2017**

**DASAR-DASAR MANAJEMEN**

©Dream Litera Buana  
Malang 2017  
164 halaman, 16 x 23 cm

**ISBN: 978-602-5518-01-0**

**Penulis:**

**Ir. Supriyadi, MM**  
**Dra. Sudarsih, M.Si**  
**Wiji Utami, SE, M.Si**

Tata letak: Muhammad Z. K  
Desain cover: W. S. Fauzi

Diterbitkan oleh:

**CV. Dream Litera Buana**

Perum Griya Sampurna, Blok E7/5  
Kepuharjo, Karangploso, Kabupaten Malang  
Telp. 0812 2229 6506 / 0856 4663 3407  
Email: [dream.litera@gmail.com](mailto:dream.litera@gmail.com)  
Website: [www.dreamlitera.com](http://www.dreamlitera.com)  
Anggota IKAPI No. 158/JTI/2015

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau  
seluruh isi buku ini dengan cara apapun,  
tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan pertama, September 2017

Distributor:  
Dream Litera Buana

## PENGANTAR

- 
- 
- 
- 

Manajemen merupakan kebutuhan pokok dalam kehidupan sehari-hari maupun masyarakat. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan, dan tujuan itu sendiri merupakan realisasi dari kebutuhan sehingga secara tidak langsung manajemen adalah alat untuk memenuhi kebutuhan manusia. Didasarkan kesadaran penulis atas perkembangan ilmu manajemen sebagai kebutuhan pokok manusia dalam kehidupan sehari-hari mendorong penulis untuk menyajikan konsep dan fungsi-fungsi manajemen. Melalui penyajian buku yang berjudul Dasar-Dasar Manajemen.

Buku ini disajikan untuk membantu meningkatkan kebutuhan referensi dasar dibidang manajemen. Buku ini disajikan dalam 14 Bab, yaitu Bab Satu Pendahuluan, Bab ke Dua Evolusi Teori Manajemen, Bab ke Tiga Lingkungan Eksternal Organisasi, Bab ke Empat Etika dan Tanggung Jawab Sosial, Bab ke Lima Perencanaan dan Perencanaan Strategi, Bab ke Enam Implementasi Strategi, Bab ke Tujuh Penetapan Tujuan Organisasi dan Proses Pengambilan Keputusan, Bab ke Delapan Pengorganisasian dan Struktur Organisasi, Bab ke Sembilan Koordinasi,

# Digital Repository Universitas Jember

Wewenang, Delegasi, Bab ke Sepuluh Staffing, Bab ke Sebelas Kepemimpinan, Bab ke Dua Belas Motivasi dan Organisasi, Bab ke Tiga Belas Komunikasi, dan Bab ke Empat Belas Pengawasan.

Buku ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk menambah wawasan pengetahuan dan pemahaman bagi individu maupun masyarakat dengan merujuk pada konsep dan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Untuk memperkuat landasan teori diambil dari berbagai sumber referensi dari buku-buku manajemen lainnya.

Kepada para pembaca buku ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga buku ini bermanfaat dapat memberikan wawasan yang luas dan memberikan sumbangan pemikiran kepada para pembaca.

Dalam penyusunan buku ini, penulis menyadari adanya kekurangan, untuk itu penulis berharap ada masukan dari para pembaca maupun praktisi manajemen untuk perbaikan selanjutnya.

Jember, September 2017

Penulis

## DAFTAR ISI



PENGANTAR ~ iii

DAFTAR ISI ~ v

### BAB I PENDAHULUAN

- A. Definisi manajemen ~ 1
- B. Fungsi-Fungsi Manajemen ~ 3
- C. Tingkat-Tingkat Manajemen ~ 6
- D. Keterampilan Manajemen ~ 8

### BAB II EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

- A. Teori Manajemen ~ 13
- B. Evolusi Teori Manajemen ~ 14
- C. Perkembangan Mutakhir dalam Teori Manajemen ~ 17

### BAB III LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

- A. Merumuskan Lingkungan ~ 21
- B. Lingkungan Organisasi ~ 22
- C. Pihak Yang Berkepentingan Eksternal ~ 23

- D. Pihak Yang Berkepentingan Eksternal ~ 26
- E. Mengelola Berbagai Hubungan Pihak yang Berkepentingan ~ 26
- F. Elemen Tindakan Tidak Langsung ~ 27

## **BAB IV ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL**

- A. Etika Manajerial ~ 29
- B. Unsur-Unsur Etika ~ 31

## **BAB V PERENCANAAN DAN PERENCANAAN STRATEGIS**

- A. Pengertian Perencanaan ~ 35
- B. Jenis-Jenis Perencanaan ~ 37
- C. Pentingnya Perencanaan ~ 39
- D. Perencanaan Strategis ~ 40
- E. Proses Perencanaan Strategis ~ 41

## **BAB VI IMPLEMENTASI STRATEGIS**

- A. Pengertian Implementasi Strategi ~ 45
- B. Menyusun Struktur dan Strategi ~ 45
- C. Model Tujuh S ~ 48
- D. Melembagakan Strategi ~ 50
- E. Mengoperasionalkan Strategi ~ 51
- F. Menggunakan Prosedur untuk Mempermudah Implementasi ~ 53

## **BAB VII PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI DAN PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

- A. Tujuan Organisasi dan Proses ~ 57
- B. Proses Penetapan Tujuan Organisasi ~ 66
- C. Proses Pengambilan Keputusan ~ 67

## **BAB VIII PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI**

- A. Pengertian Organisasi ~ 77
- B. Struktur Organisasi ~ 81
- C. Macam-Macam Organisasi ~ 84

## **BAB IX KOORDINASI, WEWENANG, DAN DELEGASI**

- A. Koordinasi ~ 89
- B. Masalah-Masalah Pencapaian Koordinasi yang Efektif ~ 90
- C. Pendekatan-Pendekatan untuk Mencapai Koordinasi yang Efektif ~ 91
- D. Wewenang (*Authority*) ~ 92
- E. Pendelegasian Wewenang ~ 95
- F. Sifat dan Asas Pendelegasian Wewenang ~ 96

## **BAB X STAFFING**

- A. Pengertian dan Proses Staffing ~ 101
- B. Perencanaan Sumberdaya Manusia ~ 102
- C. Penarikan Tenaga Kerja ~ 104
- D. Seleksi Tenaga Kerja ~ 107
- E. Pengertian dan Orientasi ~ 109
- F. Latihan dan Pengembangan ~ 110
- G. Penilaian Prestasi ~ 115
- H. Promosi, Transfer, Demosi dan Pemutusan Hubungan Kerja ~ 118

## **BAB XI KEPEMIMPINAN**

- A. Kepemimpinan (*Leadership*) ~ 119
- B. Hal-Hal Sumber Kekuasaan ~ 120
- C. Teori-Teori Kepemimpinan ~ 121
- D. Kepemimpinan dalam Praktek ~ 122

## **BAB XII MOTIVASI DAN ORGANISASI**

- A. Pengertian Motivasi ~ 127
- B. Jenis-jenis Motivasi ~128
- C. Fungsi Motivasi ~ 128
- D. Teori Motivasi ~ 128

## **BAB XIII KOMUNIKASI**

- A. Pengertian Komunikasi ~ 139
- B. Proses Komunikasi ~ 140
- C. Motode-metode komunikasi ~ 141

## **BAB XIV PENGAWASAN**

- A. Definisi Pengawasan ~ 143
- B. Pentingnya Pengawasan ~ 143
- C. Proses Pengawasan ~ 145
- D. Jenis-jenis Pengawasan ~ 146
- E. Sifat dan Waktu Pengawasan ~ 148

## **DAFTAR KEPUSTAKAAN ~ 151**

## **PROFIL PENULIS ~ 155**

## BAB I PENDAHULUAN

- 
- 
- 
- 

### A. Definisi Manajemen

Kata manajemen yang berasal dari Bahasa Inggris *management* diterjemahkan menjadi pengelolaan dalam Bahasa Indonesia. Istilah tersebut mungkin belum memberikan pengertian yang jelas karena itu perlu diberikan definisinya. Banyak definisi yang diberikan terhadap istilah manajemen itu. Many Parker Follet mengatakan bahwa manajemen adalah seni melakukan sesuatu dengan bantuan orang lain (*The Art Of Getting Things Done Through People*). Penekanannya adalah bahwa manajemen mencapai tujuan dengan bantuan orang lain, dan bukan melaksanakannya sendiri.

Definisi manajemen pada umumnya beragam bunyinya, tapi pada pokoknya unsur-unsur yang ada didalamnya sama.

- a. Di dalam *Encyclopedia of the social science* terdapat definisi sebagai berikut "*The Process by Which The Execution Of A Given Purpose Put Into Operation And Supervised*". (Manajemen adalah proses dengan mana pelaksanaan dari pada suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi).

- b. *“The function of the board of manager, frequently referred to as management to establish Policies regarding the type of product to be manufactured finance, chaneus of distribution, service, personnel, and other factors affectng the operations of the these policies”* (Manajemen adalah fungsi dari dewan manajer biasanya dinamakan manajemen), untuk menciptakan politik kebijaksanaan mengenai macam produk yang akan dibuat, bagaimana membiayainya, menyalurkannya dan memberikan service dan memilih serta melatih pegawai dan lain-lain faktor yang mempengaruhi kegiatan suatu usaha. Lebih-lebih lagi bertanggung jawab dalam membuat suatu susunan organisasi untuk melaksanakan kebijaksanaan itu.
- c. *“Management of getting done through other people, that breaks down into at least major responsibilities one of which is planning the other control”* (membuat tujuan tercapai lewat kegiatan lain-lain orang dan fungsi itu dapat dipecah menjadi sekurang kurangnya dua tanggung jawab utama: satu adalah perencanaan, yang kedua pengawasan). Oleh karena itu seorang manajer tidak hanya mengetahui bagaimana hanya melakukan suatu pekerjaan, ia harus tahu apa yang sebenarnya harus dicapai, apa yang perlu disumbangkan seorang atau kelompok dalam rangka usaha bersama dan bagaimana hasil- hasil dapat dicapai dengan baik tanpa adanya duplikasi ataupun pemborosan waktu.
- d. Definisi yang dikemukakan oleh Stoner. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha pada anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- e. *Management is the art of securing maximum prosperiy and happiness for both employment and employment, and give the public the best possible service.* Jadi usaha untuk mencapai hasil yang sebesar- besarnya dengan usaha yang sekecil- kecilnya, guna memperoleh kemakmuran dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya bagi majikan dan buruh, serta memberi service, pelayanan yang sebaik mungkin kepada khalayak ramai.
- f. Definisi yang terakhir yang kita kutip adalah dari Terry *“The accomplishing of a predetermined objective through the efforts of the other*

*people*” (Mencapai tujuan yang ditetapkan terdahulu dengan mempergunakan kegiatan lain-lainnya).

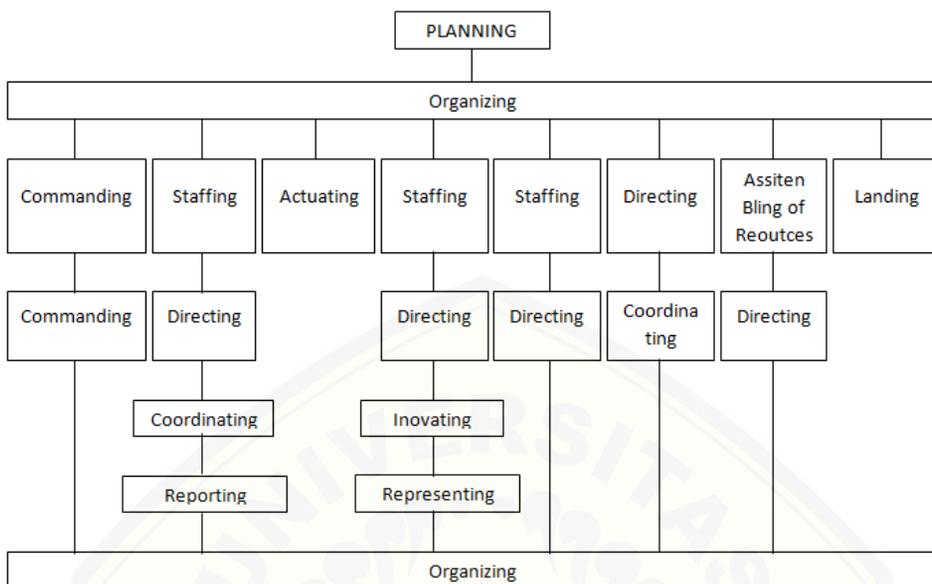
Beberapa hal dasar dalam definisi-definisi yang dikutip di atas, yaitu:

- a. Manajemen mempunyai suatu tujuan tertentu. Berhasil atau tidaknya manajemen tergantung pada soal, sehingga mana tujuan yang ditetapkan terdahulu tercapai
- b. Manajemen tidak melakukan sendiri “performance” pekerjaan-pekerjaan tertentu itu. Ia mencapai tujuannya dengan menyuruh orang berusaha untuknya.
- c. Sebaliknya pula kita harus ingat, bahwa kecakapan teknis dan latar belakang yang berpengalaman besar, tidak dengan sendirinya membuat dia seorang manajer, kecakapan seorang manajer tertentu diperbesar karena technical skill dan background demikianlah tapi pokok inti adalah, bahwa ia tahu bagaimana memimpin dengan tepat *“Hoe to manage effctively”*

## **B. Fungsi –Fungsi Manajemen**

Banyak sekali terdapat tentang fungsi manajemen karena belum ada konsensus diantara baik praktisi maupun teori mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut unsur-unsur manajemen.

## Pendapat Para Ahli Manajemen Tentang Fungsi-Fungsi Manajemen



Secara keseluruhan ada 14 prinsip manajemen yang dikemukakan oleh Henri Fayol :

a. Pembagian Kerja (*Division of Labour*)

Makin tinggi spesialisasi tugas karyawan / semakin terisolasi tugas, maka karyawan akan bekerja semakin efisien dalam melaksanakan tugasnya. Prinsip ini dikembangkan dan diterapkan pada industri rancang bangunan dan perekayasaan.

b. Wewenang / *Otoritas*

Manajer harus bisa memberikan perintah dengan bijak agar karyawan bekerja tanpa terpaksa guna menyelesaikan pekerjaannya, wewenang yang dimiliki oleh manajer secara formal memberikan hak untuk memerintah, namun kenyataannya yang terjadi tidak selalu mendapat kepatuhan karyawan. Untuk mengantisipasi hal ini maka manajer harus menambah ketrampilan lain seperti ketrampilan berkomunikasi yang komunikatif / ketrampilan kemanusiaan.

c. Disiplin (*Discipline*)

Setiap orang yang bekerja dalam suatu organisasi harus mentaati aturan main organisasi. Henry Fayol mempunyai keyakinan tentang

disiplin ini merupakan hasil karya dari kepemimpinan manajer. Manajer harus mampu menyeimbangkan antara pengharapan, keadilan dan hukuman. Hasil keseimbangan ini tercermin dalam tingkat kedisiplinan di masing-masing tingkat manajemen

d. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Setiap orang harus mempunyai satu orang atasan. Henry Fayol berpendapat bahwa karyawan bisa bekerja dengan baik apabila dia bertanggungjawabkan pekerjaannya kepada satu orang atasan. Kalau terjadi dualisme perintah justru akan membuat tumpang tindih perintah.

e. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)

Aktivitas-aktivitas organisasi harus selalu mengarah pada satu tujuan perusahaan. Perencanaan yang dibuat dapat mengarahkan semua kegiatan organisasi guna merealisasikan tujuannya.

f. Mengutamakan Kepentingan Umum di atas Kepentingan Pribadi (*Subordination of Individual Interest to The Common Good*)

Dalam suatu organisasi perusahaan, kepentingan karyawan tidak boleh melebihi kepentingan organisasi perusahaan secara keseluruhan di semua tingkat manajemen.

g. Pemberian Upah

Pemberian upah harus dapat memberikan kepuasan dan keadilan baik dari pihak karyawan maupun dari pihak perusahaan.

h. Pemusatan

Penyempitan peranan bawahan dalam pengambilan keputusan merupakan tindakan sentralisasi. Sedangkan memperlebar peranan bawahan dalam pengambilan keputusan merupakan desentralisasi. Fayol berpendapat bahwa sekalipun manajer harus memikul tanggung jawab terbesar, namun perlu memberikan otoritas yang cukup kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas dengan baik. Permasalahan yang timbul adalah bagaimana menentukan tingkat sentralis.

i. Semangat Korps (*Esprit De Corps*)

Manajer harus bisa menciptakan iklim kesatuan di dalam organisasinya, menurut Fayol, Faktor apapun dapat membantu menciptakan timbulnya semangat bersatu di perusahaan seperti komunikasi yang komunikatif, peningkatan ketrampilan kemanusiaan.

j. Inisiatif (*Initiative*)

Bawahan harus diberi kesempatan, rangsangan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga mereka dapat membuat dan menyelesaikan rencananya. Kesalahan yang mungkin ditimbulkan harus bisa diantisipasi.

k. Kestabilan Staff (*Stability of Staff*)

Perputaran keluar dan masuk karyawan di perusahaan yang terlalu tinggi tidak akan menguntungkan bagi kelancaran kegiatan perusahaan, karena perusahaan akan disibukkan dengan kegiatan penerimaan, pelatihan dan penempatan kerja karyawan secara terus menerus.

l. Kesamaan (*Equality*)

Para manajer harus bisa bersahabat, berkomunikasi kepada semua orang yang bekerja di perusahaan. Bahwa kita mempunyai satu kesamaan dalam bekerja dan berorganisasi.

m. Tata Tertib (*Order*)

Sumber daya modal, sumber daya alam, sumber daya manusia, harus benar-benar berada pada tempat yang cocok bagi individu.

n. Jenjang Jabatan (*The Hierarchy*)

Garis kepemimpinan manajemen biasanya dituangkan dalam bagan yang skematis dan berwujud struktur organisasi. Setiap jenjang organisasi mempunyai kiprah yang berbeda-beda namun mengacu pada tujuan organisasi.

## C. Tingkat-Tingkat Manajemen

Manajemen merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Manajer adalah seorang anggota organisasi yang memadukan dan mengkoordinasikan pekerjaan orang lain. Hal ini dapat berarti tanggung jawab langsung atas sebuah kelompok di sebuah departemen atau dapat juga berarti menyelia satu orang saja. Ini dapat juga mencakup mengkoordinasikan kegiatan kerja sebuah regu yang terdiri atas orang-orang dari beberapa departemen yang berlainan atau bahkan orang-orang dari organisasi lain.

Namun apabila dilihat dari corak kegiatannya terhadap perbedaan, sesuai dengan tingkat-tingkat manajer itu dalam suatu perusahaan, tugasnya fungsi-fungsi setiap manajer ini adalah sama, hanya corak kegiatannya yang berbeda, sesuai dengan tingkatan manajer itu dalam perusahaan atau organisasi dimana dia bekerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1.1



**Gambar 1.1**  
**Tingkat-Tingkat Manager dan Jenis Kegiatan**

Dari skema di atas terlihat bahwa ada 3 tingkatan manajer yaitu :

1. Manajer Puncak (*Top Manager*)

Manajer yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan yang banyak dipakai antara lain Direktur Utama dengan direktur-direktur lainnya, Presiden Direktur, Wakil Presiden Direktur.

## 2. Manajer Menengah (*Middle Level Management*)

Manajer menengah terdiri dari sekelompok manajer yang lebih besar dibandingkan dengan manajer puncak. Tugas mereka melaksanakan tujuan, strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak serta mengkoordinasikan dan mengarahkan aktivitas manajer tingkat bawah dan juga karyawan operasional.

## 3. Manajer Tingkat Bawah (*Lower Level of First Line*)

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

Sesuai dengan perbedaan tingkat-tingkat manajer itu, maka corak kegiatan manajer itu dapat dibedakan atas empat macam, yaitu sebagai berikut :

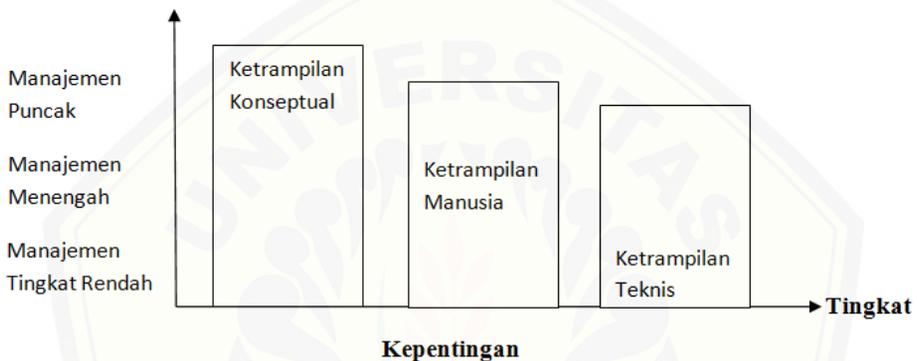
1. *Board of Manager*, bergerak dalam memimpin organisasi atau perusahaan keseluruhan (*managing the organization / business*).
2. Presiden, memimpin para manajer agar terdapat *team work* (*managing manager*).
3. *Departemet / devion heads*, memimpin pekerja yang meliputi bidang-bidangnya (*Managing the work*).
4. *Superintendent, general foremen, dan foremen*, memimpin para pekerja supaya melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi atau tujuan perusahaan (*Managing the workers*).

## D. Ketrampilan Manajemen

Sebagaimana dapat anda lihat dari pembahasan terdahulu, pekerjaan seorang manajer itu beraneka ragam dan kompleks. Manajer- manajer membutuhkan ketrampilan-ketrampilan tertentu untuk menjalankan tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan menjadi seorang manajer dengan kata lain, untuk melakukan apa yang harus dilakukan seorang manajer. Ketrampilan-ketrampilan macam apakah yang dibutuhkan seorang manajer untuk melakukan manajemen?

Penelitian oleh Robert L Katz selama awal tahun 1970-an menemukan bahwa manajer-manajer memerlukan tiga ketrampilan atau keahlian yang hakiki yaitu ketrampilan konseptual, ketrampilan manusiawi dan ketrampilan teknis. Dia juga menemukan bahwa ketrampilan relatif, ketrampilan ini berbeda-beda menurut tingkat manajer tersebut dalam organisasi itu.

Gambar 1.2 memperlihatkan bobot relatif berbagai ketrampilan yang berbeda pada ketiga tingkat manajemen : puncak, menengah dan bawah.

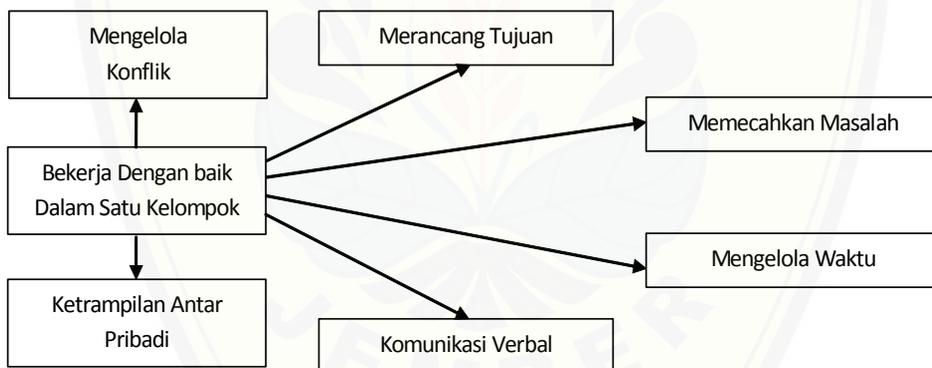


**Gambar 1.2**  
**Ketrampilan-ketrampilan yang Dibutuhkan Pada Setiap**  
**Tingkatan Manajemen**

a. Ketrampilan Konseptual

Manajer-manajer juga mempunyai kemampuan untuk berfikir dan menggagas keadaan-keadaan abstrak. Mereka harus mampu melihat organisasi ini sebagai sebuah keseluruhan dan kaitan-kaitannya diantara berbagai sub unitnya dan untuk membayangkan bagaimana organisasi tersebut masuk ke dalam lingkarannya yang lebih luas. Mengapa kemampuan-kemampuan ini sangat penting bagi pengambilan keputusan yang efektif dan semua manajer itu terlibat dalam membuat keputusan-keputusan. Jenis-jenis ketrampilan konseptual ini dibutuhkan oleh semua manajer pada segal tindakan tetapi Katz menyarankan bahwa ketrampilan-ketrampilan ini menjadi makin penting sewaktu para manajer bergerak memasuki posisi-posisi manajemen puncak.

Sejauh mana ketiga ketrampilan manajemen bagi manajer- manajer jaman sekarang? Meskipun pengamatan Katz berguna untuk menjelaskan pentingnya ketrampilan-ketrampilan manajemen dalam merumuskan apa yang dikerjakan oleh para manajer, kajian-kajian yang mutakhir telah memperluas pandangan kita terhadap ketrampilan-ketrampilan dengan meninjau pada ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan para manajer yang efektif. Beberapa ketrampilan yang diidentifikasi dalam kajian- kajian ini tertera dalam gambar 1.3. Sebagaimana dapat anda lihat, sebagian besar ketrampilan ini lebih bersifat tegas dan mudah digambarkan daripada pengelompokan luas oleh Katz. Selain itu majikan-majikan tetap meninjau untuk memperkerjakan lulusan-lulusan perguruan tinggi. Manakah ketrampilan-ketrampilan yang dianggap penting oleh para majikan dalam mengevaluasi calon-calon pekerja?



**Gambar 1.3**

## **Ketrampilan-ketrampilan Pilihan Manajer Efektif**

### **b. Ketrampilan Manusiawi**

Kemampuan untuk bekerja sama dengan baik dengan orang lain, baik secara perorangan maupun dalam sebuah kelompok merupakan sebuah ketrampilan manusiawi. Karena manajer-manajer langsung berurusan dengan orang-orang, ketrampilan ini sangat penting. Katz mengatakan ketrampilan-ketrampilan manusiawi yang baik mampu

mendapatkan yang terbaik dari bawahan mereka. Mereka tahu bagaimana berkomunikasi, memberi motivasi, memimpin dan menimbulkan antusiasme dan kepercayaan. Dalam bab-bab terakhir, kita akan meliputi banyak topik-topik tingkah laku penting yang merupakan bagian dari ketrampilan ini.

## c. Ketrampilan Teknis

Manajer-manajer lini pertama maupun kebanyakan manajer menengah sangat terlibat dalam segi-segi teknis operasi perusahaan tersebut. Ketrampilan-ketrampilan teknis mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya komputer, keuangan atau pabrikasi. Misalnya seorang manajer pembukuan bagian pembayaran haruslah paham betul akan peraturan-peraturan pembukuan dan formulir-formulir buku agar ia mampu memecahkan masalah-masalah dan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang barangkali dijumpai oleh pegawai-pegawai pembukuannya. Meskipun Katz menyarankan bahwa ketrampilan-ketrampilan teknis itu menjadi kurang penting ketika seorang manajer bergerak ke tingkat-tingkat manajemen yang lebih tinggi bahkan manajer-manajer puncak membutuhkan sejumlah ketrampilan dalam bidang khusus tersebut.



## BAB II EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

- 
- 
- 
- 

### A. Teori Manajemen

**Theory** (teori) : sekelompok asumsi yang masuk akal dikemukakan untuk menjelaskan hubungan antara dua fakta atau lebih yang dapat diamati serta menyediakan dasar yang mantap untuk memperkirakan peristiwa pada masa depan.

Mengapa belajar teori manajemen :

**Pertama.** Teori memberikan fokus yang mantap untuk memahami apa yang kita alami. Sebuah teori menyediakan kriteria untuk menentukan apa yang relevan. Bagi Henry Fayol, tenaga kerja yang banyak dan sesuai adalah salah satu faktor yang relevan pada saat dia membuat teori mengenai bisnisnya. Dengan perkataan lain, teori manajemen termasuk, antara lain, asumsi ini mengenai pasokan tenaga kerja.

**Kedua.** Teori mempermudah kita berkomunikasi dengan efisien dan dengan demikian bergerak ke arah hubungan yang semakin lama semakin kompleks dengan orang lain.

**Ketiga**, Teori membuat kita bahkan, menentang kita untuk terus belajar mengenai dunia kita. Menurut definisi, teori mempunyai batas, hanya sedemikianlah yang dapat dicakup oleh sebuah teori.

## **B. Evolusi Teori Manajemen**

Manajemen dan organisasi adalah produk dari sejarah, keadaan sosial dan tempat kejadian. Jadi kita dapat memahami evolusi teori manajemen dalam arti bagaimana manusia berkecimpung dengan masalah hubungan pada kurun waktu tertentu dalam sejarah.

### **1. Aliran Manajemen Klasik**

Scientific Management Theory (Teori Manajemen Ilmiah) muncul sebagian dari kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Satu-satunya cara untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan menaikkan efisiensi para pekerja. Oleh karena itu W Taylor, Henry Fayol, Gantt dan Frank serta Lilian Gillberth memikirkan prinsip-prinsip utama yang dikenal sebagai teori manajemen ilmiah.

Frederick W. Taylor (1856-1915) mendasarkan filosofinya pada empat prinsip dasar sebagai berikut :

- a. Perkembangan manajemen ilmiah yang sebenarnya, jadi metode terbaik untuk melaksanakan setiap tugas dapat ditentukan.
- b. Seleksi ilmiah para pekerja, sehingga setiap pekerja akan diberi tanggung jawab melakukan tugas yang paling cocok dengannya.
- c. Pendidikan dan pengembangan ilmiah pada pekerja.
- d. Kerja sama bersahabat dan secara pribadi antara manajemen dengan tenaga kerja.

Taylor mempertahankan pendapat bahwa sukses dari prinsip-prinsip ini memerlukan “revolusi mental yang lengkap” pada pihak manajemen dan tenaga kerja. Singkatnya Taylor percaya bahwa manajemen dan tenaga kerja mempunyai kepentingan bersama dalam meningkatkan produktivitas.

Taylor mendasarkan sistem manajemen pada studi waktu lini produksi. Menggunakan studi waktu sebagai dasarnya, dia memecah setiap pekerjaan menjadi komponen-komponennya dan mendesain metode tercepat dan paling baik untuk melaksanakan setiap komponen.

Henry L. Gantt (1861-1919) bekerja dengan Taylor untuk beberapa proyek. Tetapi ketika dia berdiri sendiri sebagai konsultan insinyur industri, mulai mempertimbangkan sistem insentif dari Taylor. Meninggalkan sistem tarif yang berbeda karena dianggap terlalu kecil memberikan dampak motivasional. Gantt membuat ide baru setiap pekerjaan yang dalam sehari berhasil menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya akan menerima bonus sebesar 50 sen. Kemudian dia menambahkan motivasi kedua, supervisor akan mendapat bonus untuk setiap pekerja yang mencapai standar harian, ditambah bonus tambahan buat semua pekerja yang mencapai standart tersebut. Hal ini, kata Gantt memberi alasan akan mendorong untuk melatih para pekerja yang diawasinya melakukan pekerjaan lebih dulu.

Frank B dan Lilian Gilbreth (1868-1924 dan 1878-1972) memberikan kontribusi bagi gerakan manajemen ilmiah sebagai tim suami istri. Lilian dan Frank bekerja sama mempelajari kelelahan dan gerakan serta memfokuskan pada berbagai tugas untuk mendorong kesejahteraan pekerja individual. Bagi mereka, tujuan akhir dari manajemen ilmiah adalah membantu para pekerja mencapai potensial penuh sebagai manusia.

Dalam konsep mereka, gerakan dan kelelahan saling berkaitan, setiap gerakan yang dihilangkan akan mengurangi kelelahan.

## **2. Aliran Teori Organisasi Klasik**

Manajemen ilmiah memikirkan cara meningkatkan produktivitas dari pihak dan individu pekerja.

### **Classical Organization Theory (Teori Organisasi Klasik)**

Suatu usaha, dipelopori oleh Henri Fayol, untuk mengenali prinsip-prinsip dan ketrampilan yang mendasari manajemen yang efektif. Teori

organisasi klasik menumbuhkan kebutuhan untuk menemukan pedoman pengelolaan organisasi kompleks, seperti pabrik.

Henri Fayol (1841-1925) pada umumnya diakui sebagai penemu aliran manajemen klasik bukan karena dia adalah orang pertama yang menemukan tingkah laku manajerial, tetapi karena dia adalah orang pertama yang membuatnya menjadi sistematis. Fayol percaya bahwa praktek manajemen yang mantap mempunyai pola tertentu yang dapat didefinisikan dan dianalisis.

Dengan keyakinan dalam metode ilmiah, Fayol serupa dengan Taylor, yaitu orang yang hidup sezaman dengannya. Kalau Taylor pada dasarnya memikirkan fungsi organisasi, Fayol tertarik pada total organisasi dan memuaskan pada manajemen, yang menurut dia merupakan hal yang paling diabaikan dalam operasi bisnis. Pada peraga 2-1 terdapat daftar 14 prinsip manajemen menurut Fayol "Paling sering harus diterapkan". Sebelum Fayol, menyakinkan bahwa manajemen adalah sesuatu ketrampilan seperti yang lain sesuatu yang dapat diajarkan kalau prinsip dasarnya dipahami.

Dengan alasan bahwa organisasi apa yang mempunyai orientasi pada sasaran yang terdiri dari beberapa ribu individual pasti memerlukan pengendalian peraturan dari semua aktivitasnya dengan hati-hati, ahli sosiologi jerman Max Weber (1864-1920) mengembangkan sebuah teori mengenai manajemen birokrasi yang menekan pada kebutuhan akan hirarki yang ditetapkan dengan ketat untuk mengatur peraturan dan wewenang dengan jelas.

Bureaucracy (birokrasi) : Organisasi dengan struktur formal dan struktur hierarkis yang disahkan, juga merujuk pada proses struktur formal di dalam sebuah organisasi.

Menurut dia organisasi pastilah sebuah organisasi yang aktivitas dan tujuan dipikirkan secara rasional dan pembagian tugas dari para karyawannya dinyatakan dengan jelas. Weber juga percaya bahwa kompetensi teknik harus ditekankan dan bahwa evaluasi prestasi kerja harus berdasarkan pada keunggulan.

Mary Parker Follett (1868-1933) adalah seorang yang ikut membangun kerja dasar aliran klasik. Akan tetapi, dia memperkenalkan banyak elemen baru, terutama dalam bidang hubungan manusia dan struktur organisasi. Dalam hal ini, dia memelopori kecenderungan yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh aliran tingkah laku dan ilmu manajemen yang muncul kemudian. Follet percaya bahwa tidak seorangpun dapat menjadi seorang yang utuh kecuali sebagai anggota sebuah kelompok, manusia tumbuh lewat hubungan mereka dengan manusia yang lain dalam organisasi. Sebenarnya, menurut dia manajemen adalah : “seni melaksanakan pekerjaan lewat manusia.”

Chester Barnard (1886-1961) seperti Follet, memperkenalkan beberapa elemen teori klasik yang selanjutnya dikembangkan dalam aliran yang muncul kemudian. Barnard yang menjadi presiden dari New Jersey Ball pada tahun 1927, menggunakan pengalamannya dan pengetahuan yang diperolehnya dari membantu di bidang sosiologi dan filosofi untuk merumuskan teori mengenai organisasi. Menurut Barnard, orang berkumpul bersama dalam organisasi formal untuk mencapai tujuan yang tidak dapat mereka capai kalau bekerja sendiri. Menurut Barnard percaya bahwa tujuan individual dan organisasi dapat dibuat seimbang bila manajer memahami zona yang tidak penting dari karyawan, artinya apa yang akan dikerjakan oleh manajer tanpa mempertanyakan wewenang. Jelas semakin banyak aktivitas yang termasuk di dalam zona yang tidak penting (apa yang akan diterima oleh karyawan) semakin lancar kooperatif sebuah organisasi. Barnard juga percaya bahwa eksekutif mempunyai tugas untuk menanamkan kesadaran dengan tujuan moral dalam diri karyawan.

### **C. Perkembangan Mutakhir dalam Teori Manajemen**

Teori memberikan pengaruh yang sangat kuat. Semakin lama kita menggunakan teori, kita semakin mengenal dan merasa aman nyaman dengannya dan semakin kita cenderung tidak mencari teori alternatif kecuali ada peristiwa yang memaksa kita yang untuk diubah. Hal ini

membantu menerangkan mengapa teori manajemen modern benar-benar kaya dari berbagai teori yang paling sedikit telah bertahan selama satu abad terakhir. Keuntungan kita memahami banyak pandangan populer mengenai organisasi secara bersamaan adalah keadaan ini menyiapkan anda untuk menghadapi pengalaman anda sendiri dalam organisasi. Kita tidak mungkin meramalkan apa yang akan dipelajari oleh generasi masa depan, di sini kita dapat menentukan paling sedikit tiga perspektif tambahan mengenai teori manajemen yang mungkin menjadi penting yaitu pendekatan sistem, pendekatan kontingensi, dan apa yang kita sebut pendekatan keterlibatan dinamik.

## 1. Pendekatan Sistem

Pandangan bahwa organisasi sebagai sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari bagian-bagian yang saling berkaitan. Bukanya memikirkan secara terpisah berbagai segmen dari suatu organisasi, pendekatan sistem untuk manajemen memandang organisasi sebagai satu kesatuan sistem dengan tujuan yang terdiri dari bagian-bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Teori sistem meramalkan bahwa aktivitas setiap segmen organisasi mempengaruhi aktivitas segmen lainnya, dengan tingkat pengaruh yang berbeda.

Banyak konsep mengenai teori sistem umum akhirnya dapat menjadi bahasa manajemen. Para manajer perlu mengetahui perbendaharaan kata mengenai sistem, sehingga mereka dapat mengikuti perkembangan masa kini antara lain :

### a. Subsistem

Subsistem adalah bagian-bagian yang menyusun seluruh sistem dan setiap sistem mungkin merupakan suatu subsistem dari kesatuan yg lebih besar lagi. Jadi sebuah departemen adalah sebuah subsistem dari sebuah perusahaan yang mungkin merupakan sebuah subsistem dari sebuah konglomerat atau sebuah industri yang merupakan sebuah subsistem dari kelompok nasional yang merupakan sebuah subsistem dari sistem dunia.

## b. Sinergi

Sinergi adalah keseluruhan lebih besar dari pada bagian-bagiannya dalam organisasi. Sinergi berarti bahwa departemen yang berinteraksi secara kooperatif lebih produktif dari pada kalau mereka beroperasi sendiri-sendiri. Sinergi erat-erat bahwa keseluruhan lebih besar dari pada jumlah bagian-bagiannya. Dalam istilah organisasi sinergi berarti bahwa sebagian departemen terpisah dalam sebuah organisasi bekerja sama dan berinteraksi, mereka menjadi lebih produktif dari pada bila masing-masing bertindak sendiri-sendiri.

## c. Sistem Terbuka

Sebuah sistem yang berinteraksi dengan lingkungannya. Sebuah sistem dianggap sebuah sistem terbuka bila berinteraksi dengan lingkungannya.

## d. Sistem Tertutup

Sebuah sistem yang berinteraksi dengan lingkungannya. Semua organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, tetapi sejauh mana interaksi ini berlangsung amat bervariasi antar sistem. Sebuah pabrik mobil misalnya adalah sebuah sistem yang jauh lebih terbuka dari pada sebuah penjara.

## e. Batas Sitem

Batas-batas yang memisahkan setiap sistem dari lingkungannya. Batas-batas ini kaku dalam sistem tertutup dan fleksibel dalam sistem terbuka. Batas-batas sistem dari organisasi apapun sekarang ini semakin kompleks fleksibel.

## f. Aliran

Komponen seperti informasi, material, dan energi yang memasuki dan meninggalkan suatu sistem. Sebuah sistem mempunyai arus informasi, material dan energi. Arus ini memasuki sistem lingkungan sebagai input yang melalui proses transformasi di dalam sistem dan keluaran dari sistem sebagai output.

## 2. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan bahwa manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda juga disebut pendekatan situasional.

Pendekatan kontingensi dikembangkan oleh manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba menerapkan konsep aliran besar pada situasi kehidupan nyata. Menurut pendekatan kontingensi, tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana yang dalam situasi tertentu, di bawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu paling baik memberikan kontribusi pada pencapaian sasaran manajemen. Kalau pekerja perlu didorong untuk meningkatkan produktivitas misalnya ahli teori klasik mungkin merumuskan skema penyederhanaan kerja yang terbaru.

Bila karyawan tidak terampil dan kesempatan untuk melatih sumber daya terbatas, penyederhanaan kerja akan menjadi penyelesaian paling baik, akan tetapi, dengan karyawan terampil yang amat bangga kemampuan mereka, program pemerayaan pekerjaan mungkin lebih efektif. Pendekatan kontingensi mewakili kecenderungan penting dalam teori manajemen modern, karena pendekatan ini memotret setiap hubungan organisasi dalam lingkungannya yang unik.