



PEMAHAMAN PRAKTIS

# ASAS-ASAS MANAJEMEN

**Drs. Ulbert Silalahi, MA.**

Penerbit cv.   Bandar  Maju

23 i. 04.  
2011

PEMAHAMAN PRAKTIS  
**ASAS-ASAS  
MANAJEMEN**

31



PEMAHAMAN PRAKTIS

# ASAS-ASAS MANAJEMEN

**Drs. Ulbert Silalahi, MA.**

**(Dosen Tetap Fisip Unpar Bandung)**



63732 R/Fisip

6/9-97

658  
SIL  
a

**PENERBIT MANDAR MAJU / 1996 / BANDUNG**

**ANGGOTA IKAPI  
NO. 041/JBA (II)**

Hak cipta dilindungi undang-undang pada: Pengarang.  
Hak Penerbitan pada: Penerbit Mandar Maju.

Cetakan I : 1996

No. Code Penerbitan : 96 - AM - 053

Tidak diperkenankan memperbanyak penerbitan ini  
dalam bentuk stensil, foto copy atau cara lain  
tanpa izin tertulis Penerbit Mandar Maju.

**ISBN : 979 - 538 - 130 - X**

## KATA PENGANTAR



Hingga dewasa ini telah ratusan atau lebih buku dengan berbagai variasi judul tentang manajemen ditulis oleh para ahli, yaitu sejak akhir abad 19 hingga tahun 1995 pada abad ke 20 ini. Setiap buku memiliki ciri khas baik dilihat dari isi, cara analisis, bahasa dan sistematika. Namun secara garis besar keseluruhan buku-buku tentang manajemen secara mendasar menunjukkan kecenderungan persamaan. Namun dalam kenyataan ciri khas tersebut dapat dibedakan antara buku manajemen yang dominan menitikberatkan pembahasan pada aspek teoritis, sedangkan dilain pihak telah semakin berkembang buku-buku manajemen yang dominan menitikberatkan pembahasan pada aspek empirik. Kedua tipe buku tersebut sesungguhnya harus saling melengkapi. Akan tetapi adalah lebih logis bilamana pihak-pihak yang berminat memperdalam manajemen terlebih dahulu mempelajari buku-buku yang pembahasannya lebih dominan pada aspek teori, baru kemudian beranjak untuk mempelajari berbagai buku yang dominan membahas aplikasi manajemen dalam praktek.

Buku yang diberi judul "ASAS-ASAS MANAJEMEN" ini pembahasannya dititikberatkan pada aspek teoritis dari manajemen. Buku ini juga disusun dalam rangka mengantisipasi bacaan yang representatif yang diperlukan oleh mahasiswa yang sedang mempelajari dasar-dasar manajemen khususnya mahasiswa yang mengambil dan mengikuti mata kuliah "Asas-asas Manajemen" sebagai matakuliah inti atau yang diwajibkan berdasarkan kurikulum nasional tahun 1995 bagi semua program studi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Sesuai dengan judul tersebut maka yang dibahas adalah asas-asas yang perlu diperhatikan oleh orang yang melaksanakan aktivitas manajemen dalam usaha mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Secara mendasar pemahaman atas manajemen paling tidak harus

memahami konsep manajemen dan perkembangan pemikiran manajemen. Kemudian penstudi manajemen secara mendasar juga harus memahami tipe-tipe manajer dan pekerjaannya, keterampilan manajer, peranan manajer, fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh setiap manajer pada level apapun dalam organisasi dan juga lingkungan manajemen. Akhirnya, tiap penstudi manajemen juga harus memahami arti, makna, prinsip dan metode dalam implementasi tiap fungsi manajemen. Hal-hal tersebut dijadikan sebagai pokok bahasan dalam buku ini dan merupakan pengetahuan dasar yang harus dikuasai oleh orang yang ingin memperdalam manajemen secara teoritis maupun dalam mengaplikasikannya dalam praktek-praktek manajerial.

Bandung, Agustus 1996

Penulis.

# DAFTAR ISI

	halaman
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
<b>BAB 1</b>	
<b>PEMAHAMAN AWAL TENTANG MANAJEMEN</b>	<b>1</b>
Apakah Manajemen itu	2
Sifat Dasar Manajemen	6
Sumber-sumber Pendukung Manajemen,	11
Kebutuhan dan Tujuan Mempelajari Manajemen	12
Manajemen : Seni, Ilmu, Profesi	20
<b>BAB 2</b>	
<b>EVOLUSI PEMIKIRAN MANAJEMEN</b>	<b>32</b>
Pra Revolusi Industri	34
Revolusi Industri	36
Pandangan Tradisional	39
Pra Manajemen Ilmiah	41
Manajemen Ilmiah	43
Manajemen Birokratik	51
Manajemen Administratif	52
Pandangan Perilaku	61
Pandangan Sistem	64
Pandangan Kontingensi	66
<b>BAB 3</b>	
<b>MANAJER DAN PEKERJAANNYA</b>	<b>71</b>
Siapa Manajer itu ?	72
Fungsi fungsi Manajer,	74
Universalitas Fungsi Manajer	81

Peran-peran Manajerial,	82
Keterampilan Manajerial	85
Tipe Manajer	88
Supervisor, Manajer dan Eksekutif	89
Manajer Teknik, Administratif, dan Konsultasi	100
Manajer Umum dan Manajer Fungsional	101
Manajer Lini, Staff, dan Fungsional	102
Manajer Teknik, Organisasional dan Institusional	103
Tingkat Manajemen dan Keterampilan Manajerial	108
Tingkat dan Fungsi Manajemen dan Distribusi Waktu	110

## BAB 4

### LINGKUNGAN MANAJEMEN 112

Dimensi Lingkungan	113
Lingkungan Eksternal	115
Sifat Lingkungan Eksternal	118
Corak Lingkungan	121
Lingkungan Internal	129

## BAB 5

### PERENCANAAN 134

Arti dan Pentingnya Perencanaan	135
Hubungan Fungsi Perencanaan dan Fungsi Manajemen Lain	138
Langkah-langkah Menyusun Rencana,	142
Tipe-tipe Rencana,	145

## BAB 6

### PENGORGANISASIAN 153

Arti dan Lingkup Pengorganisasian	154
Elemen-elemen Dasar Pengorganisasian,	160
Proses Pengorganisasian	164
Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Rancangan Struktur Organisasi,	167



Dari Strategi ke Struktur 169

## BAB 7

TIPE-TIPE RANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI 172

Konfigurasi Struktur Organisasi 173

Tipe Rancangan Struktur Organisasi berdasarkan Pengelompokan Kerja 175

Tipe Rancangan Struktur Organisasi berdasarkan Departemensi 181

Model Struktur Organisasi Kontemporer 185

Kelebihan dan Kelemahan Struktur Organisasi 190

## BAB 8

WEWENANG DAN HUBUNGAN KEORGANISASIAN 198

Makna Wewenang dalam Organisasi 199

Sumber dan Arus Wewenang 201

Tipe tipe Wewenang, 204

Hubungan Wewenang dan Tanggung Jawab 212

Hubungan Interdepartemental 214

Rantai Komando 217

Rentang Manajemen 218

Sentralisasi Desentralisasi Wewenang, 223

## BAB 9

PENGATURAN STAFF 228

Hakekat Staffing 229

Proses Staffing 231

Analisis Jabatan 233

Perencanaan Sumberdaya Manusia 237

Rekrutmen 243

Seleksi 247

Orientasi dan Penempatan 251

Pengembangan Sumberdaya Manusia 255

Kompensasi 259

**BAB 10**  
**PEMIMPINAN**

	262
Arti dan Elemen Dasar Pemimpinan	263
Kepemimpinan	264
Teori Kepemimpinan	268
Hubungan Pemimpin Formal dan Informal	280
Komunikasi	282
Pola Komunikasi	286
Saluran Komunikasi	287
Motivasi	289
Beberapa Teori Motivasi	290

**BAB 11**  
**PENGONTROLAN**

	295
Memahami Arti Pengontrolan	296
Proses Pengontrolan	299
Tipe dan Metoda Kontrol	307
Kriteria untuk Kontrol Efektif	309

<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN</b>	<b>311</b>
---------------------------	------------

# PEMAHAMAN AWAL TENTANG MANAJEMEN

*Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:*

- 1. Memahami arti manajemen*
- 2. Mengidentifikasi sifat dasar manajemen*
- 3. Mengidentifikasi sumber-sumber pendukung manajemen*
- 4. Menjelaskan kebutuhan dan tujuan mempelajari manajemen*
- 5. Menggambarkan dan menjelaskan manajemen sebagai Seni, Ilmu, Profesi ?*

## APAKAH MANAJEMEN ITU ?

Satu cara untuk memahami suatu konsep ialah melalui definisi konsep itu sendiri baik secara teoritis maupun operasional. Seperti konsep-konsep lain, maka manajemen juga dapat didefinisikan dari berbagai sudut pandang dan tekanan sesuai dengan latarbelakang teoritik dan pengalaman praktek dari pembuat definisi manajemen. Satu definisi manajemen yang dianggap klasik tetapi banyak digunakan sebagai acuan untuk mempelajari manajemen karena dianggap masih relevan mengatakan: "*management is the art of getting things done through people*". Untuk lebih memudahkan memahami arti konsep manajemen secara definitif, ada dua kelompok cara pendefinisian manajemen.

Kelompok pertama menekankan kegiatan manajemen. Ini tampak seperti dalam beberapa definisi seperti berikut ini.

Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiency accomplish selected aims (Harold Koontz & Heinz Weihrich, 1993:4)

Management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, 1985: 3).

Management as process of interacting resources and tasks toward the achievement of stated organizational goals (Andrew D. Szilagyi, Jr, 1981: 6).

Management may be defined as the coordination and integrating of all resources (both human and technical) to accomplish various specific results (Burt Scanlan and Bernard Keys, 1983: 6).

Management is a form of work that involves coordinating an organization's resources - land, labor, and capital - toward accomplishing organizational objectives (Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars, 1992: 4).

Management is a social and technical process that uses resources, influences human activities, and facilitates changes in order to accomplish the organization's goals (Theo Haiman, William G. Scot & Patrick E. Connor, 1982:11).

Kelompok kedua lebih menekankan pada fungsi manajemen (management functions). Ini tampak seperti dalam beberapa definisi manajemen berikut ini.

Management is planning, organizing, leading and controlling the people working in an organization and the ongoing sex of tasks and activities they perform (Don Hellriegel & John W. Slocum, Jr, 1992: 8).

Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieves stated organizational goals (James A.F. Stoner, 1982: 8).

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources (George R.Terry, 1977: 6).

Management can be defined as working with people to determine, interpret, and achieve organizational objectives by performing the functions of planning, organizing, staffing, leading, and controlling (Leon C. Megginson, Donald C.Mosley, Paul H.Pietri, Jr, 1983: 19).

Dalam buku ini manajemen didefinisikan sebagai kegiatan mendayagunakan sumber-sumber (manusia dan non manusia) dan tugas melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staf, pimpinan dan pengontrolan sehingga individu atau kelompok yang bekerja bersama dapat bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Arti ini tidak terlepas dari tujuan mendasar manajerial (*the basic managerial goal*) yaitu keefektifan keorganisasian (*organizational effectiveness*) yang tidak lain berarti seberapa jauh organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Tujuan organisasi (*organization's goals*) memberikan arah bagi pelaksanaan

tugas-tugas dan aktivitas-aktivitas maupun penggunaan sumber-sumber yang ada.

Manajemen berhubungan dengan sumber-sumber (*resources*) atau apa yang dibutuhkan, fungsi-fungsi (*functions*) atau tugas-tugas (*tasks*) atau apa yang dilakukan, dan tujuan atau sasaran (*goals*) atau apa yang hendak dicapai. Secara lebih khusus konsep manajemen cenderung dipandang sebagai aktivitas yang berhubungan dengan fungsi-fungsi yang dilakukan manajer yang terdiri dari fungsi-fungsi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*). Dengan demikian dapat dikatakan manajemen merupakan cara yang sistematis dan terorganisir untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu. Oleh sebab itu memahami tentang pemanfaatan sumber-sumber, pelaksanaan fungsi-fungsi atau tugas-tugas secara sistematis dan terorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan kunci sukses manajemen (Andrew D. Szilagyi, Jr, 1981:6). Atas dasar definisi dan uraian tentang konsep manajemen di atas dapat dikemukakan beberapa elemen dasar manajemen, yaitu:

- > Aktivitas.
- > Melalui/dengan perantaraan orang lain.
- > Menggunakan sumber-sumber.
- > Penerapan metoda, teknik dan pendekatan tertentu.
- > Pencapaian tujuan.
- > Berlangsung dalam suatu organisasi.

Untuk menjelaskan konsep manajemen dalam praktek sering dihubungkan dengan hal-hal berikut:

- > Mencapai tujuan melalui orang lain. Artinya, aktivitas manajemen lebih mengandalkan teamwork (kelompok kerja) untuk mencapai hasil atau tujuan.
- > Sebagai ilmu (*science*) dan seni (*art*). Artinya, aktivitas manajemen hanya mungkin dapat dilaksanakan jika memiliki ilmu dan seni manajemen sebagai landasan petunjuk untuk bertindak secara intuitif dan rasional.
- > Disiplin akademik. Artinya, manajemen merupakan badan pengetahuan yang diajarkan dan diakui dalam kurikulum sekolah,



institut atau universitas. Atau bidang spesialisasi akademik, satu konsentrasi kursus atau satu studi lapangan.

- > Profesi. Artinya, merupakan bidang pekerjaan yang didasarkan atas pendidikan formal khusus dan terlembagakan dalam suatu asosiasi profesional.
- > Kolektivitas orang, digunakan untuk menunjuk pada kelompok manajemen dari satu organisasi tertentu atau individu yang melaksanakan fungsi-fungsi manajerial. Artinya menunjuk orang atau sekelompok orang yang menjalankan tugas-tugas manajerial atau lembaga, misalnya, "manajemen Perusahaan Sinar Bulan percaya, bahwa .....". Atau dalam akhir suatu pengumuman ditulis Manajemen yang artinya diumumkan oleh atau dibawah tanggungjawab manajer. Jadi merupakan sekelompok orang yang melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi manajerial.
- > Fungsi-fungsi esensial menuju sukses organisasi. Artinya, aktivitas pencapaian tujuan didasarkan pada pelaksanaan fungsi-fungsi yang saling berkaitan satu sama lainnya dan fungsi yang satu mungkin mendahului fungsi yang lain atau berlangsung secara sendiri-sendiri atau secara bersamaan hingga tujuan tercapai. Jadi apa yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan adalah manajemen.
- > Sebagai proses. Artinya, satu cara yang sistematis untuk mengerjakan sesuatu hingga tujuan tercapai. Atau mencakup pelaksanaan satu rangkaian yang sistematis dari tipe-tipe spesifik dari aktivitas-aktivitas atau fungsi-fungsi.

**Bagan 1.1: Arti Manajemen**

