

er Silalahi, Drs., MA.



PEMAHAMAN
 **PRAKTIS** 
ASAS-ASAS
M **ANAJEMEN**

Penerbit cv. **S**andar **S**aju

R

18.6.04
201

PEMAHAMAN PRAKTIS ASAS-ASAS MANAJEMEN

Kejuruteraan dan sains komputer
Kejuruteraan dan sains komputer
Kejuruteraan dan sains komputer
Kejuruteraan dan sains komputer

No. Kelas	658 . SIL P.
No. Induk	91579 Tgl 17.6.04.
Had/alm/...
Dari	Mandar Magu.

MAJALAH
ASAS-ASAS
PRAKTIK
PENGHAJARAN

Untuk istri saya Siti Sophia,
ananda Humbert Mardongantua Sorimangaraja,
dan kedua orang tua (almarhum) saya.
Terimakasih atas cinta, dan dukungannya.

PEMAHAMAN PRAKTIS ASAS-ASAS MANAJEMEN

658
SIL
P.



Ulber Silalahi, Drs. MA.

H
91579/PICIP
17.6.04.

PENERBIT MANDAR MAJU / 2002 / BANDUNG

MAKALAH
PRAKTIK
GABA-GABA
MENDAKAM

**ANGGOTA IKAPI
NO. 043/JBA/92**

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

Cetakan II : 2002

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 CETAKAN KEDUA

Kita hidup dalam era masyarakat manajerial (managerial society) atau masyarakat organisasional (organizational society) di mana dalam banyak kegiatan pencapaian tujuan, tiap individu terlibat dalam organisasi yang dalam pencapaian tujuannya dilakukan melalui kegiatan manajerial. Kebutuhan untuk mengelola kerjasama organisasional telah semakin penting. Efektivitas kegiatan manajerial atau kegiatan organisasional hanya mungkin terwujud oleh manajer efektif. Manajer efektif adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan manajemen dan pengalaman praktek manajerial.

Buku berjudul "ASAS-ASAS MANAJEMEN: Pendekatan, Fungsi, dan Proses" ini disusun untuk memberikan bacaan alternatif yang representatif – mudah dipahami dan komprehensif – bagi penstudi dan praktisi manajemen, khususnya mahasiswa yang mengambil mata kuliah Asas-asas Manajemen, Pengantar Manajemen, Dasar-dasar Manajemen, atau apapun namanya. Buku ini merupakan revisi dari buku "Pemahaman Praktis ASAS-ASAS MANAJEMEN" yang telah diterbitkan sebelumnya dengan penyempurnaan isi di seluruh bab. Bahkan buku ini telah diberi bab tambahan yang secara rinci membahas tentang kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi.

Pengetahuan manajemen secara mendasar meliputi pemahaman tentang konsep manajemen, tipe-tipe manajer, fungsi dan keterampilan manajerial, pendekatan manajemen, lingkungan manajemen. Singkatnya, manajer efektif harus memiliki pengetahuan tentang perencanaan efektif, pengorganisasian efektif, pengaturan staf efektif, kepemimpinan efektif, komunikasi efektif, motivasi efektif dan pengontrolan efektif, dan dasar-dasar dari semua itu ada dalam buku ini. Jadi tiap orang yang telah mempelajari seluruh isi buku ini diharapkan memiliki pengetahuan dasar untuk mengelola kerjasama dan mencapai tujuan organisasional secara efisien dan efektif.

Bandung, Maret 2002

Penulis

DAFTAR ISI



Halaman

Kata Pengantar Cetakan Kedua	v
Daftar Isi	vii
BAB 1	
PENGANTAR	1
APAKAH MANAJEMEN ITU ?	2
Definisi	3
Elemen-elemen Dasar Manajemen	5
SUMBER-SUMBER MANAJEMEN	7
Sumberdaya Manusia	7
Sumberdaya Material	8
TUJUAN MANAJEMEN DAN KINERJA MANAJER ...	10
KEBUTUHAN MANAJEMEN	13
MANAJEMEN PERLU DIPELAJARI	15
MANAJEMEN: SENI, ILMU, PROFESI?	19
Sebagai Seni	19
Sebagai Ilmu	20
Sebagai Profesi	24
KERANGKA ANALISIS MANAJEMEN	26
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	28
BAB 2	
MANAJER: TIPE, FUNGSI DAN KETERAMPILAN	32
TIPE MANAJER	33
Berdasarkan Tingkat Organisasional	35
Berdasarkan Jangkauan Aktivitas	41
Berdasarkan Otoritas	42
FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	43
Klasifikasi Fungsi-fungsi Manajemen	43
Perencanaan	45
Pengorganisasian	45
Pengisian staf	46

Pemimpinan	47
Pengontrolan	47
Universalitas Fungsi-fungsi Manajemen	50
PERAN-PERAN MANAJERIAL	53
Peran Interpersonal	54
Peran Informasional	54
Peran Desisional	54
KETERAMPILAN MANAJERIAL	55
Keterampilan Teknis	56
Keterampilan Administratif	57
Keterampilan Hubungan Manusia	57
Keterampilan Konseptual	58
Keterampilan Diagnostik	59
TIPE DAN FUNGSI MANAJER	60
TIPE DAN KETERAMPILAN MANAJER	62
BELAJAR UNTUK MENJADI MANAJER EFEKTIF	64
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	67
BAB 3	
PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN	74
PENTINGNYA MEMPELAJARI PENDEKATAN MANAJEMEN	75
PERKEMBANGAN AWAL	77
PENDEKATAN KLASIK	83
Manajemen Ilmiah	84
Manajemen Administratif	94
Manajemen Birokratik	100
PENDEKATAN PERILAKU	105
Hubungan Manusia	106
Perilaku	110
PENDEKATAN KUANTITATIF	112
PENDEKATAN KONTEMPORER	113
Teori Sistem	114
Pendekatan Kontingensi	118
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	124

BAB 4

MEMAHAMI LINGKUNGAN MANAJEMEN	128
LINGKUNGAN LUAR	130
Tipologi Lingkungan Luar	133
Lingkungan Umum	133
Lingkungan Tugas	135
Karakteristik dari Lingkungan	139
LINGKUNGAN DALAM	144
Manusia	144
Finansial	145
Fisik	146
Sistem dan Teknologi	146
Sistem Nilai dan Budaya Organisasi	147
ANALISIS LINGKUNGAN	148
Analisis Lingkungan Internal Organisasi:	
Apa Kekuatan dan Kelemahan?	149
Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi:	
Apa Peluang dan Hambatan?	150
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	154

BAB 5

PERENCANAAN	158
PERENCANAAN SEBAGAI FUNGSI MANAJEMEN	159
Definisi	159
Pentingnya Perencanaan	160
Perencanaan Efektif	166
TAHAP-TAHAP PERENCANAAN	168
Formulasi Tujuan	168
Diagnosis Lingkungan	175
Buat Rencana Strategi	176
Kembangkan Rencana Operasional	181
Implementasi Rencana	187
PERENCANAAN YANG BAIK DAN HAMBATAN-	
HAMBATAN	188
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	189

BAB 6 ✓	
PENGORGANISASIAN	194
PENGORGANISASIAN SEBAGAI FUNGSI	
MANAJEMEN	195
Definisi	197
Pentingnya Pengorganisasian	197
Struktur Organisasi	198
Proses Pengorganisasian	201
PEMBAGIAN KERJA	202
Mengukur Derajat Spesialisasi	205
Efek Spesialisasi	209
DEPARTEMENTASI	212
Departementasi Berdasarkan Fungsi	214
Departementasi Berdasarkan Produk	214
Departementasi Berdasarkan Pelanggan	215
Departementasi Berdasarkan Lokasi	216
Tipe Departementasi Lain	216
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	219
BAB 7 ✓	
DISTRIBUSI OTORITAS DAN KOORDINASI	222
OTORITAS	223
Dasar Teoritik	225
Tipe-tipe Otoritas dan Hubungan Organisasional	226
Delegasi Otoritas	235
Sentralisasi vs Desentralisasi Otoritas	237
KOORDINASI	242
Rantai Komando	242
Kesatuan Komando	244
Rentang Manajemen	244
HUBUNGAN INTERDEPARTEMENTAL	251
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	255
BAB 8 ✓	
PENGATURAN STAF	259
APAKAH STAFFING ITU?	260
Definisi	261
Pentingnya Staffing	263

Proses Staffing	264
PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA	266
Analisis Jabatan	270
Permintaan dan Penawaran Sumberdaya Manusia	274
REKRUTMEN	276
Rekrutmen Internal	277
Rekrutmen Eksternal	278
SELEKSI	279
Proses Seleksi	281
Seleksi Manajer	282
ORIENTASI DAN PENEMPATAN	284
Promosi	286
Transfer	287
Demosi	288
Pemutusan Hubungan Kerja	288
PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA	289
Pelatihan	289
Pendidikan	290
Pengembangan	290
PENILAIAN KINERJA	292
KOMPENSASI	293
HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN	295
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	296

BAB 9

KEPEMIMPINAN	300
HAKEKAT KEPEMIMPINAN	301
Definisi	302
Pemimpin vs Manajer	303
Pemimpin Efektif	304
KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN	307
Kekuasaan Posisi	307
Kekuasaan Pribadi	308
MENCARI SIFAT KEPEMIMPINAN	309
IDENTIFIKASI PERILAKU PEMIMPIN	314
Studi Tannenbaum dan Schmidt	316
Studi Universitas Iowa	318
Studi Universitas Michigan	319

Studi Universitas Ohio	320
Studi Blake dan Mouton	321
TEORI KONTINGENSI	324
Model Kontingensi Fiedler	325
Path-Goal Theory	328
Studi Hersey dan Blanchard	331
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	334
BAB 10	
MOTIVASI	339
APA MOTIVASI ITU?	340
Definisi	341
Motivasi dan Kinerja	342
TEORI KEBUTUHAN	344
Teori Hirarki Kebutuhan	345
Teori ERG	348
Teori Tiga Kebutuhan	348
Teori Dua Faktor	351
TEORI PROSES	353
Teori Harapan	354
Teori Keadilan	356
Teori Penguatan	358
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	359
BAB 11	
KOMUNIKASI	362
HAKEKAT KOMUNIKASI MANAJEMEN	363
Definisi	363
Peranan dan Fungsi Komunikasi	364
PROSES KOMUNIKASI	368
Pengirim	369
Pesan	369
Saluran	371
Penerima	371
Umpan Balik	373
TIPE KOMUNIKASI	374
Komunikasi Verbal dan Nonverbal	374
Komunikasi Formal dan Informal	376

Jaringan Komunikasi	377
Komunikasi Ke Bawah dan Ke Atas	380
HAMBATAN KOMUNIKASI EFEKTIF	382
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	387
BAB 12	
PENGONTROLAN	390
KONTROL SEBAGAI SATU FUNGSI MANAJEMEN ...	391
Definisi	391
Pentingnya Pengontrolan	392
Hubungan Kontrol dan Fungsi Manajemen Lain	393
TAHAP-TAHAP DALAM PENGONTROLAN	396
Tetapkan Standar	397
Ukur Kinerja Aktual	398
Bandingkan Hasil Aktual dan Standar	399
Ambil Tindakan Perbaikan	400
TIPE KONTROL	402
Kontrol Internal dan Eksternal	402
Kontrol Perilaku dan Keluaran	403
Kontrol Preventif dan Represif	403
Kontrol Birokratik dan Organik	404
Kontrol Masukan, Transformasi dan Keluaran	404
Kontrol Ganda	406
CIRI DARI SISTEM KONTROL EFEKTIF	406
PERTANYAAN EVALUASI DAN DISKUSI	408
DAFTAR KEPUSTAKAAN	410

1

PENGANTAR

TOPIK PEMBAHASAN:

Bab ini memperkenalkan anda untuk mempelajari manajemen secara komprehensif. Ini juga merupakan awal untuk pengembangan manajerial berkelanjutan anda dan keberhasilan karir anda.

TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mempelajari bab ini, anda mampu untuk:

Membuat definisi manajemen, menjelaskan lima fungsi dari manajemen, dan mengidentifikasi elemen utama lain dalam manajemen sebagai proses.

Menjelaskan manajemen sebagai kebutuhan masyarakat modern dan karenanya perlu dipelajari.

Membedakan antara efisiensi dan efektivitas sebagai tujuan manajemen dan hasil dari kinerja manajer.

Menjelaskan manajemen sebagai seni, ilmu dan profesi.

Memahami kerangka analisis manajemen secara komprehensif.

Jika dalam perspektif sosiologi, masyarakat disebut sebagai makhluk sosial (*animal society*), dan dalam perspektif politik manusia disebut sebagai makhluk politik (*zoon politicon*), maka dalam perspektif manajemen, masyarakat disebut dengan berbagai istilah seperti: masyarakat manajerial (*managerial society*), masyarakat organisasional (*organizational society*), manusia organisasi (*organization man*),¹ manusia administratif (*administrative man*).² Disebut sebagai masyarakat manajerial sebab dalam banyak kegiatan pencapaian tujuannya masyarakat melakukan kegiatan manajerial. Disebut masyarakat organisasional atau manusia organisasi sebab untuk banyak kehidupannya manusia adalah anggota dari satu atau lebih organisasi. Kemudian disebut manusia administratif sebab dalam kehidupannya manusia melakukan kerjasama secara terorganisasi dalam tingkat rasionalitas yang tinggi untuk mencapai tujuan individual dalam kerangka pencapaian tujuan kelompok atau organisasi.

Bahwa semua praktek-praktek kehidupan modern untuk mencapai tujuan didasarkan atas kerjasama karena mencapai tujuan melalui kerjasama dianggap lebih efektif jika dibandingkan dengan mencapai tujuan secara individual. Mencapai tujuan melalui kerjasama membutuhkan organisasi dan di dalamnya berlangsung kerjasama organisasional (*organizational cooperation*). Sementara itu kerjasama organisasional membutuhkan manajemen, sebab dengan manajemen maka kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan akan lebih efisien dan lebih efektif. Untuk menjalankan manajemen dibutuhkan manajer ialah orang yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan dari tiap praktek kerjasama organisasional.

APAKAH MANAJEMEN ITU ?

Management berasal dari kata "*manus*", yang berarti: "*to control by hand*" atau "*gain results*"³. Dalam hal "*gain results*" manajemen mencakup, pertama, "*the achievement of results*, dan kedua, "*personal responsibility by the manager for results being achieved*"⁴. Sementara

itu Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai: "*the art of getting things done with and through other people*". John Nirenberg mengatakan: "*Management is working with and through people for organizational objectives*"⁵. Definisi dari Mary Parker Follet yang banyak dikutip ini menekankan elemen manusia (*human element*) dalam pencapaian tujuan. Ini memberi perhatian kepada fakta, bahwa kegiatan mencapai tujuan keorganisasian dilakukan oleh manajer dengan mengatur orang lain untuk melakukan tugas-tugas apa saja yang dibutuhkan. Yang mencapai sesuatu adalah manajer (*managers*), dan yang mengerjakan adalah karyawan (*employees*).

Singkatnya, manajer tidak mencapai sesuatu dengan melaksanakan tugas-tugas oleh dirinya sendiri. Manajer tidak secara langsung menghasilkan keluaran (*output*) melainkan itu dicapainya melalui karyawan. Tugas manajer adalah menjamin atau memastikan bahwa hasil dicapai⁶. Jika manajer mencoba melakukan segala sesuatu, maka prestasi atau apa yang mereka capai akan dibatasi oleh energi dan bakat individual mereka. Ini membawa implikasi, bahwa seseorang akan sukses sebagai manajer jika karyawan baik secara individu dan sebagai kelompok sukses dalam pekerjaan mereka. Sukses seorang manajer ditentukan oleh sukses karyawan. Kinerja manajer akan menjadi satu refleksi dari kinerja karyawan, artinya, manajer akan dinilai melalui apa yang dicapai oleh karyawan tersebut. Untuk itu manajer dan anggota organisasi harus memahami bagaimana organisasi berfungsi jika mereka mencapai satu keseimbangan.⁷

Definisi

Definisi manajemen cenderung menunjukkan variasi. Namun secara garis besar dapat dikategorikan atas dua kelompok. Kelompok pertama menekankan optimasi dan koordinasi pemanfaatan sumber-sumber dan tugas-tugas ke arah pencapaian tujuan. Dalam definisi ini tidak secara jelas menyebut fungsi-fungsi utama yang harus dilakukan

oleh manajer. Beberapa definisi dalam kelompok ini adalah sebagai berikut:

1. Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions for the achievement of organizational goals⁸.
2. Management as process of interacting resources and tasks toward the achievement of stated organizational goals⁹.
3. Management may be defined as the coordination and integrating of all resources (both human and technical) to accomplish various specific results¹⁰.
4. Management is a form of work that involves coordinating an organization's resources - land, labor, and capital - toward accomplishing organizational objectives¹¹.

Kelompok kedua menekankan fungsi-fungsi manajemen (management functions) untuk mencapai tujuan. Beberapa definisi dalam kelompok ini adalah sebagai berikut:

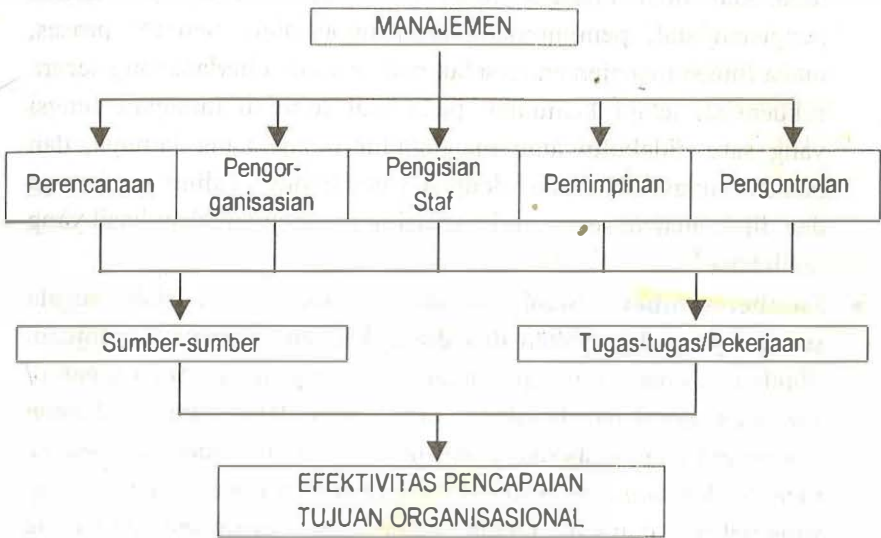
1. Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources¹².
2. Management can be defined as working with people to determine, interpret, and achieve organizational objectives by performing the functions of planning, organizing, staffing, leading, and controlling¹³.
3. Management is planning, organizing, leading and controlling the people working in an organization and the ongoing set of tasks and activities they perform¹⁴.
4. Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the work of organization members and using all available organizational resources to reach stated organizational goals¹⁵.
5. Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals.¹⁶

Dalam buku ini manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasional secara efektif dan secara efisien.¹⁷ Itulah manajemen dan masih banyak lagi definisi sehingga

belum ada satupun definisi manajemen yang dapat diterima secara universal¹⁸. Variasi definisi manajemen terjadi karena manajemen dapat didefinisikan dari berbagai sudut pandang dan tekanan sesuai dengan latar belakang teoritik dan pengalaman praktek dari pembuat definisi.

Bagan 1.1:

Arti manajemen



Elemen-elemen Dasar Manajemen

Untuk memahami makna manajemen, kita butuh identifikasi dan penjelasan tentang elemen-elemen dalam definisi manajemen, yaitu: proses, optimasi, fungsi-fungsi, sumber-sumber, tugas dan tujuan.

- **Proses.** Proses (*process*) adalah satu seri atau sekuensi sistematis dari tindakan yang dilakukan manajer yang secara definitif