

DR. ULBER SILALAH, MA.

ASAS-ASAS MANAJEMEN



08.05.2017

ASAS-ASAS MANAJEMEN

No. **Klass** 658 SIL a
No. **Induk** 142418 **Tgl** 08.05.2017
~~Hadiah/Beli~~
Dari **Refika Aditama**

ASAS-ASAS MANAJEMEN

DR. ULBER SILALAH, MA.



658

SIL

9

142418 - R/FISIP

08.05.2017



RF.SPO.54.03.2014

Dr. Ulber Silalahi, MA.

ASAS-ASAS MANAJEMEN

Editor: Sabda Ali Mifka
Desain Sampul: Hendra Kurniawan
Setting & Layout Isi: Benny Wahyudi

Diterbitkan & dicetak oleh PT Refika Aditama
Jl. Mengger Girang No. 98, Bandung 40254
Telp. (022) 5205985, Fax. (022) 5205984
e-mail: refika_aditama@yahoo.co.id
<http://www.refika-aditama.com>

Anggota IKAPI

Cetakan Kesatu, Oktober 2011
Cetakan Kedua, September 2013
Cetakan Ketiga, Januari 2015

ISBN 978-602-8650-57-1

©2011

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
TANPA IZIN TERTULIS dari penerbit.



Buku ini diberi judul “Asas-asas Manajemen” atau “Principles of Management” dan merupakan edisi revisi. *Principles* atau asas-asas merupakan “general requirements or values that almost always apply.”¹ Dalam Wikiversity dikemukakan bahwa: prinsip-prinsip atau asas-asas manajemen merupakan pernyataan tentang *fundamental truth* dalam kegiatan manajemen. Prinsip-prinsip ini menyediakan garis-garis pedoman (*guidelines*) bagi keputusan dan tindakan dari manajer. Oleh karena itu asas-asas manajemen adalah esensial, faktor-faktor pokok yang membentuk dasar-dasar dari keberhasilan manajemen.²

Ada dua makna dari konsep *principles of management*. *Pertama*, berkenaan dengan prinsip yang mendasari seluruh proses manajemen seperti dikemukakan oleh Henry Fayol (1841-1925) dalam bukunya “*General and Industrial Management*” (1916). *Kedua*, berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen seperti dikemukakan oleh George R. Terry dalam bukunya “*Principles of Management*” (1977) dan Lyndall F. Urwick dalam bukunya “*The Elements of Administration*” dan buku-buku yang diberi judul “*Principles of Management*” tetapi berisi pembahasan tentang fungsi-fungsi manajemen. Dengan demikian fungsi-fungsi manajemen juga disebut sebagai *universal “principles” of management*.³

Seluruh isi buku ini menjelaskan tentang asas-asas manajemen sebagai fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari Perencanaan (*planning*), PengOrganisasian (*organizing*), Pengadaan Sumberdaya (*resourcing*), PengKomunikasian

1 *Principles of planning*. Tersedia di http://www.cs.adfa.edu.au/~ejl/Portal/Systems%20planning/SP%20pages/principles_planning.htm. Apr 07. Diunduh tanggal 14 Oktober 2009.

2 Tersedia di http://www.ehow.com/info_8587469_difference-between-morals-principles.html. Diunduh pada 1 Agustus 2011.

3 George R. Terry, *Principles of Management*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977; Lyndall F. Urwick, *The Elements of Administration*, London: Pitman Publishing, 1974.

(*communicating*), **P**emimpinan (*leading*), **P**eMotivasian (*motivating*), dan **P**engenDalian (*controlling*) atau pengontrolan. Fungsi-fungsi manajemen ini ditulis dengan akronim **POSKoPeMDa**. Jika manajer menggunakan fungsi-fungsi manajemen sebagai *guidelines* bagi setiap keputusan dan tindakan manajer maka niscaya tujuan organisasional akan tercapai secara efektif dan secara efisien.

Semoga buku ini bermanfaat bagi penstudi dan praktisi manajemen sebagai dasar bagi peningkatan kemampuan mengelola kegiatan organisasional secara efektif dan efisien.

Bandung, September 2011

Ulber Silalahi



KATA PENGANTAR — v
DAFTAR ISI — vii



BAB 1
Pengenalan Manajemen — 1

Manajemen: Definisi dan Dimensi	2
Definisi Manajemen.....	3
Definisi dalam Tataran Praktis.....	3
Definisi dalam Tataran Teoritis.....	5
Dimensi-dimensi Manajemen.....	7
Proses dari Fungsi-fungsi	7
Pelaksanaan Tugas-tugas	7
Penggunaan Sumber-sumber.....	7
Pencapaian Tujuan Organisasi	7
Dalam Lingkungan yang Berubah	8
Pentingnya Manajemen	8
Kebutuhan Universal Manajemen.....	8
Realitas Kerja	10
Imbalan dan Tantangan	10
Tujuan Mempelajari Manajemen.....	11
Manajemen sebagai Ilmu, Seni atau Profesi.....	15
Sebagai Seni.....	15
Sebagai Ilmu	16
Sebagai Profesi.....	19

Rencana Buku Ini.....	20
Ringkasan	22
Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	23
Catatan Akhir	25

BAB 2 Manajer — 29

Definisi Manajer	30
Tipe Manajer.....	32
Menurut Tingkatan Organisasional	32
Manajer Tingkat Bawah.....	32
Manajer Tengah	34
Manajer Puncak	35
Menurut Jangkauan Kegiatan	36
Menurut Cakupan Otoritas.....	37
Manajer Lini	37
Manajer Staf	37
Menurut Sistem Manajerial	38
Menurut Sifat Pekerjaan	38
Fungsi-fungsi Manajer.....	39
Beberapa Pendapat	40
Dalam Buku Ini.....	40
Perencanaan (<i>Planning</i>).....	42
Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	42
Pengaturan Sumberdaya (<i>Resourcing</i>)	43
Pengkommunikasian (<i>Communicating</i>).....	44
Pemimpinan (<i>Leading</i>).....	44
Pemotivasiān (<i>Motivating</i>)	44
Pengendalian (<i>Controlling</i>).....	44
Interdependensi Antar Fungsi-fungsi Manajemen	45
Universalitas Fungsi-fungsi Manajemen	48
Peran-peran Manajerial.....	49
Peran Interpersonal	50

Peran Informasional	50
Peran Desisional	51
Keterampilan Manajer.....	51
Keterampilan Teknis.....	52
Keterampilan Administratif.....	52
Keterampilan Manusia	52
Keterampilan Konseptual	54
Keterampilan Diagnostik.....	55
Kaitan antara Tipe, Fungsi dan Keterampilan Manajer.....	55
Kaitan antara Tipe dan Fungsi Manajemen	55
Kaitan antara Tipe dan Keterampilan Manajerial	57
Kaitan antara Fungsi dan Keterampilan Manajerial	58
Ringkasan	59
Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	61
Catatan Akhir.....	62

BAB 3

Pendekatan Manajemen — 67

Manajemen dan Teori.....	68
Praktik-praktik Manajerial Awal.....	71
Cina	72
Romawi	72
Gereja Katolik.....	72
Revolusi Industri.....	73
Kontributor Pra Klasik	74
Adam Smith	74
Robert Owen.....	75
Charles Babbage	76
Pendekatan Manajemen Utama.....	76
Pendekatan Manajemen Ilmiah.....	79
Pendekatan Manajemen Administratif.....	87
Pendekatan Manajemen Birokratis.....	92
Pendekatan Hubungan Manusia	96

Pendekatan Perilaku.....	99
Pendekatan Sistem	100
Pendekatan Kontinjensi.....	104
Ringkasan	109
Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	110
Catatan Akhir.....	112

BAB 4

Lingkungan Manajemen — 117

Definisi Lingkungan Manajemen	118
Pentingnya Mempelajari Lingkungan.....	119
Lingkungan Dalam.....	121
Manusia	121
Finansial.....	122
Fisik	122
Budaya dan Sistem Nilai Organisasi	122
Lingkungan Luar	122
Lingkungan Spesifik	123
Pelanggan.....	124
Pemasok	124
Penyalur	125
Pesaing.....	123
Pemerintah	125
Serikat Pekerja	125
Lembaga Keuangan.....	126
Media	127
Lingkungan Umum.....	127
Kekuatan Ekonomi	127
Kekuatan Politik	128
Kekuatan Hukum	128
Kekuatan Sosial	129
Kekuatan Kultural.....	129

Kekuatan Teknologi.....	129
Kekuatan Alam.....	130
Kekuatan Global.....	130
Karakteristik Lingkungan.....	131
Derajat Kompleksitas Lingkungan.....	132
Derajat Perubahan Lingkungan.....	132
Analisis Lingkungan.....	135
Analisis Lingkungan Internal: Apa Kekuatan dan Kelemahan?.....	136
Analisis Lingkungan Eksternal: Apa Peluang dan Ancaman?.....	136
Merespon Perubahan.....	139
Ringkasan.....	141
Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	142
Catatan Akhir.....	144

BAB 5

Perencanaan (*Planning*) — 147

Definisi Perencanaan.....	148
Pentingnya Perencanaan.....	150
Proses Perencanaan.....	155
Tetapkan Tujuan.....	155
Visi.....	158
Misi.....	160
Nilai-Nilai Dasar.....	161
Sasaran.....	162
Formulasi Rencana Strategi.....	164
Strategi Level Korporasi.....	168
Strategi Level Bisnis.....	169
Strategi Level Fungsional.....	169
Kembangkan Rencana Operasional.....	169
Rencana Fungsional.....	171
Rencana Tetap.....	172
Rencana Sekali Pakai.....	173
Implementasi dan Evaluasi Rencana.....	174

Prinsip-prinsip Perencanaan	176
Ringkasan	176
Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	178
Catatan Akhir	179

BAB 6
Pengorganisasian (*Organizing*) — 183

Definisi Pengorganisasian	184
Pengorganisasian: Struktur, Desain dan Bagan	185
Struktur Organisasi	185
Desain Organisasi	186
Bagan Organisasi	187
Pentingnya Pengorganisasian.....	188
Proses Pengorganisasian	189
Pembagian Kerja.....	189
Spesialisasi Kerja	190
Efek Spesialisasi.....	192
Menentukan Derajat Spesialisasi	193
Departementalisasi.....	198
Definisi	198
Tipe Dasar Departementalisasi.....	199
Distribusi Otoritas	203
Definisi	203
Arus Otoritas	204
Tipe Otoritas dan Hubungan Organisasional	206
Hubungan Otoritas dan Tanggung Jawab.....	212
Otoritas Disentralisasi vs Didesentralisasi	214
Koordinasi	217
Dasar Fundamental dari Koordinasi	218
Koordinasi dan Hubungan Interdepartemental.....	223
Tipe Ketergantungan dan Hubungan Interdepartemental	224
Kategori Hubungan Interdepartemental.....	225

Prinsip-prinsip Pengorganisasian.....	226
Ringkasan	227
Pertanyaan untuk Diskusi dan Evaluasi.....	229
Catatan Akhir	231

BAB 7

Pengaturan Sumberdaya (*Resourcing*) — 235

Hakikat Sumberdaya.....	236
Pengaturan Sumberdaya Manusia.....	238
Definisi	239
Pentingnya <i>Staffing</i>	241
Kegiatan-kegiatan Pendukung <i>Staffing</i>	243
Perencanaan SDM.....	244
Analisis Jabatan	248
Kegiatan-kegiatan Utama <i>Staffing</i>	252
Rekrutmen.....	252
Seleksi	255
Penempatan	258
Pengaturan Sumberdaya Nonmanusia.....	261
Finansial	262
Fisik	262
Sistem dan Teknologi.....	262
Informasi	263
Ringkasan	263
Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	265
Catatan Akhir	266

BAB 8

Pengkommunikasian (*Communicating*) — 269

Definisi Komunikasi.....	270
Pentingnya Komunikasi	272
Elemen Dasar dalam Proses Komunikasi	275

Tahap Transmisi.....	277
Pengirim.....	277
Pesan.....	277
<i>Encoding</i>	278
Media.....	279
Penerima.....	279
<i>Decoding</i>	280
Tahap Umpan Balik.....	280
Tipe-tipe Komunikasi.....	281
Saluran Komunikasi.....	281
Komunikasi Formal.....	281
Komunikasi Informal.....	283
Mode Komunikasi.....	285
Komunikasi Verbal.....	285
Komunikasi Nonverbal.....	286
Komunikasi Visual.....	288
Arus Komunikasi.....	289
Komuniaksi Vertikal.....	289
Komunikasi Horisontal.....	292
Komuniaksi Diagonal.....	292
Jaringan Komunikasi.....	293
Jaringan Rantai I.....	294
Jaringan Rantai U Terbalik.....	294
Jaringan Lingkaran.....	294
Jaringan Roda.....	294
Jaringan Y.....	294
Jaringan Semua Saluran.....	294
Prinsip-prinsip Komunikasi Efektif.....	296
Rintangan untuk Komunikasi Efektif.....	297
Rintangan Proses.....	297
Rintangan Pengirim.....	297
Rintangan Media.....	298
Rintangan Penerima.....	298

Rintangannya Umpan Balik	298
Rintangannya Fisik	299
Rintangannya Semantik	299
Rintangannya Psikososial	299
Rintangannya Organisasional	300
Mengatasi Rintangannya Komunikasi	300
Pengirim	300
Penerima	301
Pengirim dan Penerima	302
Ringkasannya	303
Pertanyaan untuk Diskusi dan Evaluasi	304
Catatan Akhir	306

BAB 9

Pemimpinan (*Leading*) — 309

Definisi Kepemimpinan	310
Dimensi Kepemimpinan	311
Pemimpin	312
Pengikut	312
Situasi	312
Tujuan	312
Kepemimpinan vs Manajemen	313
Kepemimpinan Itu Penting	314
Langkah-langkah dalam Pemimpinan	315
Mengapa Orang Terpengaruh dan Mengikuti?	316
Kekuasaan	317
Kekuasaan Legitimasi	318
Kekuasaan Paksaan	318
Kekuasaan Imbalan	318
Kekuasaan Keahlian	319
Kekuasaan Referen	319
Sifat Pemimpin	319

Perilaku Pemimpin.....	319
Teori Kepemimpinan	320
Teori Sifat.....	320
Teori Perilaku.....	325
Studi Tannenbaum dan Schmidt	328
Studi Universitas Iowa.....	328
Studi Universitas Michigan.....	330
Studi Universitas Ohio	330
Studi Blake dan Mouton.....	332
Teori Kontinjensi	334
Model Kontinjensi dari Fiedler	335
<i>Path-Goal Theory</i> dari Robert J. House	337
Model Situasional dari Hersey dan Blanchard.....	340
Gaya/Perilaku Pemimpin.....	340
Tingkat Kematangan	341
Ringkasan	344
Pertanyaan Evaluasi dan Diskusi.....	347
Catatan Akhir.....	348

BAB 10
Pemotivasian (*Motivating*) — 351

Definisi Pemotivasian	352
Pentingnya Motivasi	355
Teori Motivasi	356
Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow.....	358
Teori ERG dari Clayton Alderfer.....	361
Teori Kebutuhan Motivasional dari David McClelland	362
Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg.....	365
Teori Harapan dari Victor Vroom	367
Teori Keadilan dari J. Stacy Adams.....	370
Teori Penguatan dari B.F. Skinner	371
Ringkasan	372

Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	374
Catatan Akhir.....	376

BAB 11

Pengendalian (*Controlling*) — 379

Definisi Pengendalian.....	380
Pentingnya Pengendalian.....	381
Elemen Dasar dalam Proses Pengendalian.....	385
Tetapkan Standar.....	386
Ukur Kinerja Aktual.....	387
Bandingkan Kinerja Aktual dan Standar.....	388
Ambil Tindakan Perbaiki atau Penyesuaian.....	388
Tipe-tipe Pengendalian.....	391
Fokus Pengendalian: Pengendalian Internal dan Eksternal.....	391
Lokus Pengendalian: Pengendalian Perilaku dan Keluaran.....	392
Sifat Pengendalian: Pengendalian Preventif dan Represif.....	393
Prosedur Pengendalian: Pengendalian Birokratik dan Organik.....	393
Sistem Pengendalian: Pengendalian Masukan, Transformasi dan Keluaran.....	394
Pengendalian Ganda.....	395
Pengendalian Efektif.....	396
Ringkasan.....	397
Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	399
Catatan Akhir.....	400

BAB 12

Kinerja Organisasi — 403

Definisi Organisasi.....	404
Unsur-unsur Organisasi.....	406
Orang.....	407
Tujuan.....	407
Struktur.....	407
Definisi Kinerja.....	408

Mengukur Kinerja Organisasional.....	409
Kriteria Kinerja Organisasi.....	411
Efisiensi	413
Efektivitas	415
Pendekatan Pengukuran Efektivitas	417
Pendekatan tujuan.....	419
Pendekatan sistem.....	420
Pendekatan Proses Internal.....	420
Pendekatan <i>Stakeholder</i>	420
Pendekatan Nilai-nilai Bersaing	421
Menjadi Manajer Efektif dan Efisien.....	423
Ringkasan	424
Pertanyaan untuk Evaluasi dan Diskusi.....	426
Catatan Akhir.....	427

DAFTAR PUSTAKA — 429

Bab 1

Pengenalan Manajemen

Tujuan pembelajaran:

Bab ini memberikan Anda suatu telaah secara komprehensif tentang lingkup pelajaran dasar tentang manajemen.

Kompetensi yang diharapkan:

Setelah mempelajari bab ini Anda mampu untuk:

- *Mendefinisikan manajemen dan mengidentifikasi komponen-komponen utamanya.*
- *Menjelaskan mengapa manajemen penting dan mengapa harus dimengerti dan harus dipelajari.*
- *Mengenal fungsi-fungsi manajerial dasar.*
- *Menjelaskan bagaimana memperoleh kemampuan manajemen.*
- *Menjelaskan manajemen sebagai seni, ilmu dan profesi.*

Kehidupan masyarakat pada umumnya didasarkan atas kerjasama. Ketika manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan bersama, mereka membentuk kelompok dan melakukan kerjasama. Itu karena pencapaian tujuan bersama melalui kerjasama lebih berhasil dibandingkan dengan pencapaian tujuan secara individual. Ketika masyarakat bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dibutuhkan manajemen.¹ Manajemen menjadi hal yang esensial dibutuhkan dalam setiap kerjasama karena manajemen mampu mengoptimasi dan mengintegrasikan setiap usaha-usaha individual menjadi usaha bersama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan manajemen, penggunaan sumber-sumber menjadi efisien (atau *low waste*) dan pencapaian tujuan menjadi efektif (atau *high attainment*).² Karena masyarakat tidak lepas dari kerjasama dan kerjasama membutuhkan manajemen, maka kegiatan masyarakat yang selalu ada pada tiap waktu dalam banyak kegiatan pencapaian tujuan adalah kegiatan manajemen. Masyarakat melakukan kegiatan-kegiatan manajerial untuk mencapai tujuan agar tujuan tercapai secara lebih efektif dan efisien. Itu sebabnya masyarakat dalam perspektif manajemen dijuluki sebagai masyarakat manajerial (*managerial society*).³ Karena manajemen dibutuhkan maka memahami dan mempelajari manajemen adalah penting untuk semua orang, karena mempunyai dampak yang besar dan meningkat terhadap kehidupan kerjasama manusia.⁴ Mempelajari manajemen merupakan awal dari pengembangan pengetahuan manajerial anda untuk mampu mengoptimalkan penggunaan sumber-sumber dan mengefektifkan pencapaian tujuan organisasional.

Manajemen: Definisi dan Dimensi

Meskipun ada individu, kelompok dan lembaga yang tidak percaya bahwa mereka perlu berorganisasi atau merasa tidak terlibat dalam proses manajemen, tapi sadar atau tidak sadar, berorganisasi adalah hal yang esensial dalam segala bentuk kehidupan dan kerjasama yang terorganisir. Sementara keberhasilan kerjasama organisasional mencapai tujuan secara kuat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen dari organisasi. Meningkatnya kerjasama organisasional dalam kehidupan manusia modern mengakibatkan kebutuhan akan manajemen semakin penting dan juga meningkat. Untuk mencapai tujuan dalam kehidupan modern, maka kerjasama organisasional makin penting, makin besar, makin kompleks dan makin dirasionalisasi. Untuk itu sistem manajemen dan manajer yang bertanggung jawab untuk menjalankannya menjadi semakin penting untuk membawa keteraturan tiap usaha kerjasama manusia yang terorganisir dan sekaligus menentukan keefektifan kerjasama tersebut.

Definisi Manajemen

Sesungguhnya tidak ada bidang yang lebih utama dari kegiatan manusia dari bermanajemen. Dengan manajemen maka tujuan kerjasama organisasional dapat dicapai secara efektif dan efisien. Tetapi ketika ditanya, apakah manajemen itu, akan ditemukan definisi yang bervariasi dan belum ada satu pun definisi manajemen yang dapat diterima secara universal. Sebanyak buku dibaca, sebanyak itu pula ditemukan varietas definisi manajemen. Varietas definisi manajemen terjadi karena manajemen dapat didefinisikan dari berbagai sudut pandang dan tekanan sesuai dengan latar belakang teoritik dan pengalaman praktik dari pendefinisi.⁵

Secara etimologis manajemen atau *management*⁶ berasal dari kata "*manage*". Kata "*manage*" berasal dari kata "*manus*", yang berarti "*to control by hand*" atau "*gain results*".⁷ "*Gain results*" mencakup dua makna, pertama, "*the achievement of results*"; dan kedua, "*personal responsibility by the manager for results being achieved*".⁸ Konsep manajemen⁹ lebih luas dari hanya sekadar "*the achievement of results*" dan "*personal responsibility by the manager for results being achieved*", juga lebih luas dari hanya sekadar pengelolaan, pembinaan, ketatalaksanaan, pengurusan. Ini tampak dalam definisi manajemen yang dapat kategorikan berdasarkan tataran atau ranah praktis dan teoritis.

Definisi dalam Tataran Praktis

Definisi manajemen yang secara luas digunakan untuk menjelaskan konsep dasar manajemen dalam tataran praktis adalah:¹⁰

1. *Management is getting things done through other people.* Definisi ini menekankan kerja tim, delegasi, dan hasil.
2. *Management is partly an art and partly a science.* Definisi ini mengakui presensi dari intuitif, keterampilan subjektif dalam proses manajemen dan pertumbuhan pentingnya pengetahuan yang teruji sebagai satu petunjuk untuk keputusan dan tindakan manajerial.
3. *Management is an academic and profesional disclipine.* Definisi ini menyatakan bahwa satu badan pengetahuan yang dapat diajarkan diperlukan untuk pelajaran sekolah, lembaga, dan institusi-institusi. Itu meliputi kemungkinan bagi pengembangan manajemen sebagai satu profesi.
4. *Management is a collective noun used to refer to the entire management group of an organization.* Digunakan dengan cara ini, istilah tepat untuk menggambarkan *a body of managers* sebagai satu keseluruhan. Sebagai contoh, seseorang mengatakan, "manajemen korporasi Brown berkata ..."
5. *Management is the performance of the critical functions essential to the succes of an organization.* Definisi ini secara esensial menyatakan bahwa manajemen

adalah apa yang manajer kerjakan dalam pelaksanaan peranan mereka sebagai manajer.

Dari lima definisi tersebut, daftar variasi pertama hingga keempat dari konsep manajemen terbatas dalam cakupan, parsial dalam konten, dan dihalangi oleh penyederhanaan yang berlebih-lebihan. Sedangkan definisi kelima adalah sangat fundamental. Itu yang akan dijelaskan secara lebih rinci.¹¹

Definisi manajemen lain yang secara luas digunakan dalam buku ajar manajemen ialah definisi Mary Parker Follet yang mengatakan: "*management is the art of getting things done with and through other people.*"¹² Definisi ini memiliki dua makna, yaitu: "*getting things done with other people*" atau mencapai sesuatu "bekerja bersama" orang lain dan "*getting things done through other people*" atau mencapai sesuatu "bekerja melalui" orang lain. Untuk mencapai tujuan, tentu akan lebih efektif dan lebih efisien jika manajer bekerja bersama-sama dengan karyawan daripada bekerja melalui karyawan. Baik bekerja bersama atau melalui orang lain menunjukkan fakta bahwa kegiatan mencapai tujuan keorganisasian dilakukan oleh dua pihak yaitu pertama, orang yang bertanggung jawab mengatur orang lain; dan kedua, orang lain yang mengerjakan pekerjaan untuk menghasilkan sesuatu. Orang yang bertanggung jawab mengatur orang lain disebut sebagai manajer (*managers*) sedangkan orang yang mengerjakan pekerjaan untuk menghasilkan sesuatu disebut sebagai karyawan (*employees*) atau personalia (*personnels*).

Jadi, manajer tidak menghasilkan sesuatu dengan mengerjakan pekerjaan oleh dirinya sendiri, melainkan manajer bersama dengan orang lain mengerjakan pekerjaannya lebih baik. Manajer tidak secara langsung menghasilkan keluaran (*output*) melainkan itu dicapainya bersama dengan orang lain yang disebut sebagai karyawan. Jika manajer mencoba melakukan segala sesuatu, maka prestasi atau apa yang mereka capai akan dibatasi oleh energi dan bakat individual mereka. Tugas manajer adalah menjamin atau memastikan bahwa hasil dicapai.¹³

Implikasi dari "mencapai sesuatu bersama orang lain" ialah bahwa seseorang akan sukses sebagai manajer jika karyawan baik sebagai individu dan sebagai kelompok sukses dalam pekerjaan mereka. Sukses seorang manajer ditentukan oleh sukses karyawan, kinerja manajer akan menjadi satu refleksi dari kinerja karyawan. Manajer akan dinilai melalui apa yang dicapai oleh karyawan. Untuk itu anggota organisasi baik manajer dan karyawan harus memahami bagaimana organisasi berfungsi jika mereka mencapai satu keseimbangan.¹⁴

Definisi ini juga menekankan elemen manusia (*human element*) untuk pencapaian tujuan. Karena itu mengelola sumberdaya manusia (*managing human resources*) menjadi aspek penting untuk mencapai tujuan organisasional. Tetapi dalam melaksanakan tugasnya, tentu manusia membutuhkan sumberdaya

material. Hanya jika sumberdaya manusia didukung oleh sumberdaya material yang memadai barulah tujuan tercapai secara maksimum.

Definisi dalam Tataran Teoritis

Definisi manajemen dalam tataran teoritis dikategorikan atas dua kelompok. Ada sekelompok pendefinisi manajemen yang menekankan manajemen sebagai kegiatan optimasi, integrasi dan koordinasi sumber-sumber dan tugas-tugas agar tujuan organisasional tercapai secara efisien dan secara efektif. Contoh definisi manajemen dalam kelompok ini ada dalam Tabel 1-1. Pendefinisi dalam kelompok ini pun dapat dibedakan atas tiga kelompok: pertama, menekankan pada optimasi, koordinasi dan integrasi sumberdaya (Pearce II dan Robinson; Scanlan dan Keys; Rue dan Byars); kedua, menekankan pada koordinasi dan integrasi kegiatan kerja atau kerjasama pelaksanaan tugas-tugas (Robbins dan Coulter, maupun Kreitner); dan ketiga, menekankan koordinasi dan integrasi untuk keduanya baik sumber-sumber maupun tugas-tugas (Szilagyi, Jr).

Tabel 1-1
Satu telaah tentang definisi manajemen yang menekankan optimasi, integrasi, koordinasi sumber-sumber dan tugas-tugas

Pengarang	Definisi
1. John A. Pearce II dan Richard B. Robinson	<i>“Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions for the achievement of organizational goals.”¹⁵</i>
2. Burt Scanlan dan Robert Keys	<i>Management may be defined as the coordination and integrating of all resources (both human and technical) to accomplish various specific results.¹⁶</i>
3. Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars	<i>Management is a form of work that involves coordinating an organization’s resources—land, labor, and capital—toward accomplishing organizational objective.¹⁷</i>
4. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter	<i>Management is coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with and through other people.¹⁸</i>
5. Robert Kreitner	<i>Management is the process of working with and through others to achieve organizational objectives in a changing environment.¹⁹</i>
6. Andrew D. Szilagyi, Jr.	<i>Management as process of interacting resources and tasks toward the achievement of stated organizational goals.²⁰</i>

Kelompok kedua menekankan manajemen sebagai proses dari fungsi-fungsi agar efektif melaksanakan tugas-tugas dan efisien menggunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasional. Contoh definisi dalam kelompok ini disajikan