

# **DASAR & KONSEP**

# **MANAJEMEN**

# **ORGANISASI**

BUKU REFERENSI

OLEH:

**DR. H. FACHRURAZI, S.AG., M.M.**

**NUR CAHYADI, S.ST., M.M.**

**HERI FITRIADI, S.PD., M.M.**

**RIANDA HANIS, S.EI., M.E.**

**ZARKASI, S.E.I., M.E,**

**SYAHRIL RAMADHON ALAMSYAH,**

**S.PD., M.E.SY.**

**SULAEMAN, S.PD.I., M.A.**

**RAHMAT DAIM HARAHP, M.AK.**



**PENERBIT CENDIKIA  
MULIA MANDIRI**

# **KONSEP & DASAR MANAJEMEN ORGANISASI**

Oleh :

**Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM**

**Nur Cahyadi, S.ST., MM**

**Heri Fitriadi, S.Pd., M.M**

**Rianda Hanis, SEI., ME**

**Zarkasi, SE.I., ME**

**Syahril Ramadhon Alamsyah.S.Pd,M.E.Sy**

**Sulaeman, S.Pd.I., M.A**

**Rahmat Daim Harahap, M.Ak**



**Penerbit  
Yayasan Cendikia Mulia Mandiri**

# KONSEP & DASAR MANAJEMEN ORGANISASI

**Penulis:**

Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM  
Nur Chyadi, S.St., MM  
Heri Fitriadi, S.Pd., M.M  
Rianda Hanis, SEI., ME  
Zarkasi, SE.I., ME  
Syahril Ramadhon Alamsyah.S.Pd,M.E.Sy  
Sulaeman, S.Pd.I., M.A  
Rahmat Daim Harahap, M.Ak

**ISBN : 978-623-99393-2-8**

**Editor:**

Paput Tri Cahyono

**Desain Sampul:**

Nur Hikmah

**Penerbit:**

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

**Redaksi:**

Perumahan Cipta No.1  
Kota Batam, 29444

**Distributor Tunggal:**

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri  
Email : [Cendikiamuliamandiri@gmail.com](mailto:Cendikiamuliamandiri@gmail.com)

## KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya di hadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Organisasi dibutuhkan manusia, tidak sekedar guna pemenuhan kebutuhan dasar, namun juga guna pemenuhan kebutuhan sosial, hingga kebutuhan akan eksistensialitas. Tidak sedikit orang rela mengeluarkan sebagian dari kepemilikan ekonominya untuk membangun dan memperkuat organisasi. Sebagian lainnya, meninggalkan saudara, keluarga dan kemewahan dunianya demi organisasi. Demikian seterusnya, hingga disebutkan manusia dilabelkan sebagai mahluk organisasi yang berasal dari naluri hidup berkelompok.

Kebutuhan akan organisasi dipredeksi akan terus meningkat seiring perubahan sosial yang menggiring ke arah spesialisasi. Ketika solidaritas sosial tidak lagi didasarkan pada faktor geografis, seperti tempat tinggal, namun digantikan oleh profesi dan ketergantungan akan spesialisasi, maka urgensi organisasi menjadi semakin dibutuhkan kehadirannya. Dalam usaha menjawab kebutuhan-kebutuhan tersebut, organisasi memerlukan tata kelola atau manajemen yang semakin lebih modern.

Untuk itu buku berjudul *Konsep & Dasar Manajemen Organisasi* ini sengaja penulis hadirkan untuk pembaca. Tujuan buku ini dituliskan adalah sebagai panduan bagi setiap orang yang ingin mempelajari dan memperdalam ilmu pengetahuan seputar keorganisasian, prinsip, serta dasar-dasar dalam berorganisasi pada saat ini.

Bagian penting dalam buku ini adalah pemahaman bahwa mengelola organisasi merupakan sebuah 'Seni' yang membutuhkan keterampilan tinggi dan penghayatan

mendalam, sebuah proses yang tidak akan pernah selesai, selalu berkelanjutan. Artinya merupakan sebuah upaya yang tiada henti, yang memerlukan kreatifitas dan inovasi yang terus menerus serta brillian.

Organisasi harus dipandang sebagai makhluk hidup, yang terus berkembang seperti manusia, bergerak sangat dinamis karena harus menyesuaikan diri terhadap pengaruh lingkungannya. Teori organisasi berkembang berdasarkan periode waktu tertentu yang pada umumnya dapat diklasifikasikan menjadi 2 periode waktu utama, yaitu: tahap fase teori tradisional dan fase teori moderen.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Penulis juga telah berupaya dengan semaksimal mungkin untuk menyempurnakan isi buku ini, tapi seperti kata pepatah bahwa "Tiada Gading Yang Tak Retak" maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

Januari 2022

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I. PENGERTIAN MANAJEMEN.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Sejarah Perkembangan Manajemen.....	3
1.2.    Evolusi Teori Manajemen.....	4
1.2.1.    Teori Manajemen Ilmiah.....	4
1.2.2.    Sumbangan Dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah .....	13
1.3.    Pendekatan Hubungan Manusiawi .....	15
1.3.1.    Studi Hawthorne .....	15
1.3.2.    Sumbangan Dan Keterbatasan Pendekatan Hubungan Manusiawi .....	17
1.3.3.    Teori Perilaku .....	19
1.3.4.    Teori Kuantitatif (management science) .....	21
1.4.    Teori Manajemen Klasik.....	22
1.5.    Pendekatan Kontingensi .....	26
1.6.    Pendekatan Sistem Manajemen .....	27
<b>BAB II PENGENALAN ORGANISASI .....</b>	<b>29</b>
2.1.    Pengertian Organisasi.....	29
2.2.    Beberapa Teori Organisasi .....	32
2.2.1.    Teori Klasik.....	32
2.2.2.    Teori Neoklasik.....	32
2.2.3.    Teori Modern .....	33
<b>BAB III. ORGANISASI.....</b>	<b>38</b>
3.1.    Definisi Dan Unsur Organisasi .....	41

3.2.	Jenis-Jenis Organisasi.....	50
3.2.1.	Berdasarkan proses pembentukannya .....	50
3.2.2.	Berdasarkan kaitan dengan pemerintah.....	51
3.2.3.	Berdasarkan Skala (Ukuran) Besar Kecilnya	52
3.2.4.	Berdasarkan Tujuannya.....	52
3.2.5.	Berdasarkan Tipe-Tipe/Bentuknya .....	53
3.3.	Dimensi Organisasi.....	64
3.3.1.	Dimensi Tujuan (Purpose).....	66
3.3.2.	Dimensi Struktur (Structure) .....	67
3.3.3.	Dimensi Hubungan (Relationship).....	68
3.3.4.	Dimensi Sistem Imbalan (Payment System)	68
3.3.5.	Dimensi Mekanisme Penunjang (Helpful Mechanism) .....	69
3.3.6.	Dimensi Kepemimpinan (Leadership).....	70
3.4.	Faedah Organisasi .....	72
3.5.	Paradigma Organisasi .....	75
3.5.1.	Sistem Tertutup (Closed System).....	77
3.5.2.	Sistem Terbuka (Open Syatem) .....	78

**BAB IV. KEBUTUHAN ORGANISASI TERHADAP  
MANAJEMEN..... 79**

4.1.	Manajemen .....	79
4.2.	Defenisi Manajemen .....	82
4.3.	Kebutuhan Terhadap Manajemen .....	88
4.4.	Alasan Manajemen Dibutuhkan.....	94

**BAB V. BUDAYA ORGANISASI ..... 99**

5.1.	Teori Budaya Organisasi .....	99
5.5.1.	Pengertian Budaya Organisasi .....	100
5.2.	Karakteristik Budaya Organisasi .....	106
5.3.	Fungsi Budaya Organisasi.....	118

5.4.	Konsep Budaya Organisasi.....	121
5.5.2.	Dimensi Adaptasi Eksternal (External Adaptation Tasks) .....	126
5.5.3.	Dimensi Integrasi Internal (Internal Intergration Tasks).....	126
5.5.4.	Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions) .....	126
<b>BAB VI. PERILAKU ORGANISASI.....</b>		<b>133</b>
6.1.	Pengertian Perilaku Organisasi.....	133
6.1.1.	Pengertian Perilaku .....	133
6.1.2.	Pengertian Organisasi .....	133
6.2.	Tujuan Perilaku Organisasi .....	142
6.3.	Ruang Lingkup Perilaku Organisasi.....	143
6.4.	Konsep Dasar Perilaku Organisasi .....	145
6.5.	Perbedaan Dasar Perilaku Organisasi dengan Perilaku Lain.....	146
6.6.	Dinamika Menuju Pendekatan Perilaku Organisasi .....	148
6.7.	Pendekatan Dalam Perilaku Organisasi .....	152
6.8.	Mengapa Perlu Memperlajari Perilaku Organisasi? .....	154
6.9.	Kontribusi Ilmu-Ilmu Lain dalam Perilaku Organisasi .....	161
6.10.	Faktor-Faktor Perilaku Organisasi .....	163
6.11.	Variabel-Variabel Perilaku Organisasi .....	164
6.12.	Indikator-Indikator Perilaku Organisasi .....	166
6.13.	Tingkatan Analisis Perilaku Organisasi.....	171
6.14.	Pengaruh Perilaku Organisasi dalam Proses Organisasi .....	174
<b>BAB VII. MANAJEMEN ORGANISASI.....</b>		<b>176</b>



7.1.	Peran Manajemen Organisasi .....	177
7.2.	Fungsi Dasar Manajemen Organisasi .....	179
7.3.	Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi .....	191
7.4.	Pengambilan Keputusan Organisasi .....	198
7.5.	Dimensi Dan Struktur Organisasi .....	201
7.5.1.	Struktur Organisasi .....	201
7.5.2.	Penyesuaian Struktur dengan Lingkungan.	201
7.6.	Struktur Diferensiasi vs Struktur Integrasi ....	203
7.6.1.	Struktur Diferensiasi.....	203
7.6.2.	Struktur Integrasi.....	203
7.7.	Elemen Dasar Struktur Keorganisasian .....	204
7.7.1.	Departementalisasi (Spesialisasi & Standarisasi) .....	204
7.8.	Siapa Yang Disebut Dengan Manajer? .....	212
7.9.	Apa Tugas Seorang Manajer?.....	213
7.10.	Level-Level Manajer Beserta Tugasnya .....	216
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>218</b>

# BAB I.

## PENGERTIAN MANAJEMEN

Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutama "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin *manusmanège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. yang berarti "tangan". Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis.

Berikut adalah beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian Manajemen:

**Mary Parker Follet**, Manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting things done through people*) Definisi di atas dapat diartikan bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau diartikan dengan tidak melakukan tugastugas itu sendiri.

**Robert Kresther**, Manajemen adalah proses kerja dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan.

**George Terry**, Manajemen adalah kemampuan menyuruh orang dan bekerja guna mencapai tujuan. Dan berikut merupakan fungsi manajemen menurut George Terry: Perencanaan (Planning); Pengorganisasian (Organizing); Penggerakan (Actuating); dan Pengawasan (Controlling).

**James A.F.Stoner**, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian semua sumber daya organisasi unruk mencapai tujuan yang ditetapkan

**Luther M Gulick**, Manajemen diartikan sebagai ilmu, kiat, profesi. Karena manajemen dipandang suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

**Stoner**, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen terdiri atas 4 fungsi utama, yaitu :

1. Planning (fungsi perencanaan)
2. Organizing (fungsi pengorganisasian)
3. Actuating (Menggerakkan)
4. Directing (pengarahan)
5. Controlling (pengendalian)

Didalam perusahaan, untuk memperoleh hasil manajemen secara maksimal, para manajer didalam perusahaan haruslah mampu menguasai seluruh fungsi

manajemen yang ada.

### **1.1. Sejarah Perkembangan Manajemen**

Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Artinya, bahwa manajemen telah berlangsung sejak manusia itu berada di bumi ini, seiring dengan perkembangan dan tuntutan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada zaman purba atau Kaman batu, manusia juga menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk membuat alat-alat dari batu guna merealisasikan tujuan hidupnya. Manajemen kemudian berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian serta pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh oleh manusia itu. Pengetahuan serta teknologi (IPTEK) terns tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan itu sekaligus juga mengembangkan keterampilan manajemen umat manusia.

Mempelajari sejarah manajemen sangat penting bagi kita untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana kemudian manajemen tersebut berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut berlangsung dewasa ini.

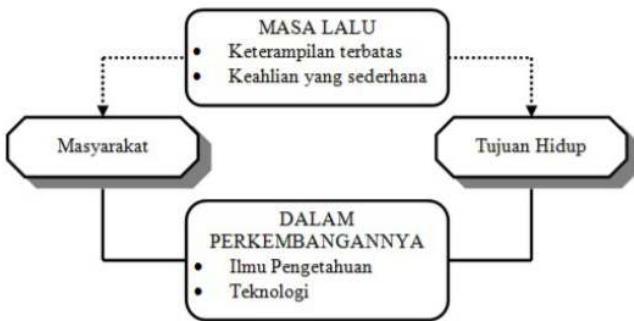
Akhirnya kita harus pula mempelajari dan mengantisipasi perkembangan di masa mendatang yang tentu saja juga akan menentukan arah pertumbuhan manajemen itu sendiri.

---

Dengan mengetahui arah perkembangan manajemen

tersebut maka kita juga akan dapat mempersiapkan diri kita untuk membekali diri kita masing-masing dengan keterampilan-keterampilan manajerial yang diperlukan di masa mendatang.

Untuk memperjelas gambaran yang diuraikan tadi, gambar 1 berikut ini menunjukkan sejarah perkembangan manajemen dari zaman dahulu sampai dengan perkembangan sekarang ini.



**Gambar 1 Sejarah Perkembangan Manajemen**

## **1.2. Evolusi Teori Manajemen**

### **1.2.1. Teori Manajemen Ilmiah**

Gerakan manajemen ilmiah sebenarnya telah dimulai sekitar akhir abad yang lalu, di mana para insinyur Amerika Serikat dan Eropa mencari dan mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola suatu perusahaan. Beberapa variabel yang diperhatikan dalam manajemen ilmiah adalah sebagai berikut:

1. Pentingnya peranan manajer dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.
2. Pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratannya.
3. Tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan.
4. Kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Peran manajer (pimpinan) dalam menentukan pilihan kebijaksanaan perusahaan adalah sangat penting. Selain itu, manajer harus dianggap sebagai reformis dalam memperbaiki persyaratan-persyaratan kerja, kondisi kerja, hari standar kerja, tanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan dan lain-lain. dari perbaikan/pembaharuan dalam manajemen, aspek-aspek manajemen ilmiah mempunyai tujuan agar tingkat produktivitas perusahaan, efisien dan efektivitas perusahaan dapat di tingkatkan. Selain itu dalam manajemen ilmiah juga memperhatikan prinsip-prinsip pembagian kerja di antara para pegawai pada suatu perusahaan.

Dengan pembagian kerja (suatu pekerjaan dapat dipecah-pecah menjadi bagian-bagian disiplin kerja yang terspesialisasi) selain akan mengkonsentrasikan tenaga kerja pada pekerjaannya masing-masing juga akan memudahkan usaha meningkatkan keterampilannya masing-masing

tenaga kerja yang terspesialisasi itu sehingga waktu dan biaya pendidikan yang mahal dapat diminimalisir dan proses pengulangan kembali secara terus menerus akan dapat meningkatkan keterampilan kerja tenaga yang bersangkutan dan dapat menambah efisiensi kerjanya.

Dalam hal perbaikan kesejahteraan karyawan, antara lain diperhatikan pada metode pemikiran upah (gaji) pada karyawan. Metode apa yang digunakan dalam pemberian upah harus dikaitkan dengan produktivitas kerja. Pendekatan ini disebut sebagai metode pemberian insentif. Untuk lebih jelasnya marilah kita ikuti beberapa teori ilmiah menurut perintis dan pencetusnya secara kronologis berikut:

### **Robert Owen (1771-1858)**

Ia adalah seorang manajer beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark Scotlandia semenjak tahun 1800-an. Dalam teorinya ia menekankan tentang peranan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Khususnya peranan jabatan manajer (kader) yang harus berfungsi sebagai reformis (pembaru) dalam manajemen sumber daya manusia ini. Robert Owen merintis manajemen ilmiah, karena beliau digerakkan oleh kenyataan kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai; di mana kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pada pekerja pada saat itu sangat buruk. Memperkerjakan anak-anak di bawah usia 5 tahun pada saat itu sudah

umum berlaku. Standar waktu hari kerja sehari selama 13 jam sudah biasa terjadi. Oleh karena itu, Robert Owen memunculkan gagasan yang mengintrodusir tentang perbaikan kondisi dan persyaratan kerja seperti pengurangan standar hari kerja menjadi 10,5 jam.

Pembatasan usia tenaga kerja yang dipekerjakan menolak pekerja yang usianya kurang dari 10 tahun dan mengadakan toko-toko perusahaan guna memberikan pelayanan kepada para karyawan akan kebutuhan sehari-hari dengan memberikan harga yang lebih murah. Selain itu, ia menentukan prosedur-prosedur kerja yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dengan perbaikan-perbaikan kondisi kerja, pelayanan kesejahteraan bagi karyawannya, maupun prosedur kerja yang dibuat, ia berharap agar produktivitas tenaga kerja dapat lebih ditingkatkan lagi.

### **Charles Babbage (1792-1971)**

Ia adalah seorang profesor matematika yang telah banyak mencurahkan perhatiannya bagi cara-cara kerja di pabrik supaya lebih efisien. Ia percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya-biaya. Babbage menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan. Setiap



pekerjaan dalam pabrik dapat dibagi-bagi menjadi bermacam-macam keterampilan. Akibatnya, setiap pekerja (karyawan) dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus. Setiap pekerja hanya dituntut tanggung jawab khusus (sebagian atau tertentu) sesuai dengan spesialisasinya dari semua bagian keseluruhan pabrik (perusahaan). Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat mengakibatkan peningkatan keterampilan pekerja yang bersangkutan dan efisiensi dapat dicapai.

### **Frederick W. Taylor**

Mula-mula yang menjadi titik tolak penerapan manajemen secara ilmiah berasal dari hasil penelitian F.W Taylor tentang studi waktu kerja (time and motion studies) pada bagian produksi di mana dia bekerja, di perusahaan Midvales Stell. Dengan penelitian waktu sebagai dasarnya ia dapat memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponenkomponennya dan merancang cara pengerjaannya yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Ini juga berarti bahwa ketentuannya adalah menentukan seberapa pekerja dapat menyelesaikan dengan bahan dan peralatan yang tersedia di perusahaan.

Taylor menekankan bahwa antara waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterimakan; yaitu semakin cepat atau

tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, akan semakin tinggi upah yang diterimanya. Metode pendekatan ini disebut sebagai “sistem upah differensiasi” (differensial rate system). peningkatan produktivitas kualitas, semangat kerja, dan upah yang diterimakan dapat dilakukan dengan melaksanakan pendidikan keterampilan, mengadakan “time and motion study”, mengutamakan tukar-menukar (transfer) antara pejabat/karyawan tertentu dengan karyawan yang lain, memberikan waktu istirahat dalam bekerja, dan memberikan sistem pengupahan deferensial dan perbaikan-perbaikan lainnya.

Empat Prinsip Manajemen menurut Taylor:

1. Kembangkanlah sebuah ilmu bagi setiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode kaidah ibu jan yang lama.
2. Secara ilmiah pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah atau kembangkanlah pekerja tersebut. (sebelumnya, para pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri mereka sendiri semampu mereka)
3. Bekerjasamalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan

sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang dikembangkan tadi.

4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara pimpinan dengan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya ketimbang bagi para pekerja.

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

Henry L Gantt yang dalam pengalamannya pernah bekerja bersama-sama dengan Taylor mengemukakan teorinya, juga bertitik tolak pada usaha meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas kerja dengan rangsangan upah atau insentif.

Gagasan Henry L Gantt mempunyai kesamaan dengan gagasan Taylor, antara lain

1. Kerja sama yang saling menguntungkan antar manajer dan karyawan.
2. Mengenai metode seleksi yang ilmiah untuk menentukan tenaga kerja yang benarbenar tepat.
3. Sistem bonus dan penggunaan intruksi dalam pengaturan kerja.

Tetapi dalam penentuan bonus tidak seperti yang dikemukakan oleh Taylor dengan sistem upah differensial. Henry L. Gantt justru menolak sistem upah differensial. Hal ini menurutnya justru akan berdampak terlampau kecil motivasi kerja bagi tenaga kerja. Oleh

karena itu, dia mengemukakan gagasan bahwa bagi tiap-tiap pekerja yang dapat menvelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya untuk suatu hari, maka ia berhak menerima bonus sebesar 50 sen dollar untuk hari itu.

Sistem bonus yang diterapkan Gantt ini juga berlaku bagi para mandor manakala yang menjadi tanggung jawabnya (anak buah) itu dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, Henry mengembangkan gagasan Owen dalam metode penilaian atas pekerjaan karyawan, yakni dengan mengadakan metode pencatatan atas hasil pekerjaan karyawan di dalam kartu pribadi. Jika pekerjaan karvawan memenuhi standar, maka dia beri warna. hitam, jika tidak memenuhi standar maka kode warnanya merah. Lebih lanjut dia mengemukakan gagasannya dalam membuat sistem baru tentang penggambaran jadwal produksi sebagai alat untuk instruksi dan penagwasan bagi manajer perusahaan.

### **Frank B(1968-1424) dan Lillian M Gilbreth (18781972)**

Kedua pelopor manajemen ilmiah ini mendasarkan gagasannya pada hasil penelitian tentang hubungan gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan. Menurut Frank B Gilbreth, bahwa antara gerakan dan kelelahan saling berkaitan, setiap gerakan

yang dihilangkan juga menimbulkan kelelahan. Sementara, itu menurut M. Gilbreth dalam pengaturan untuk mencapai gerakan yang efektif dapat mengurangi kelelahan, maka akan mempunyai pengaruh terhadap upaya untuk mengoptimalkan kemampuan pekerja sebagai manusia.

Jadi menurut kedua tokoh ini bahwa penelitian gerakan akan meningkatkan semangat kerja bagi pekerja; hal ini dikarenakan adanya keuntungan-keuntungan fisik terhadap pekerja itu sendiri yang harus dapat memanfaatkan kemampuan secara optimal. Gagasan program pengembangan karvawan lebih ditekankan pada karyawan itu sendiri untuk mengembangkan dirinya melalui persiapan untuk dapat menerima jabatan yang lebih tinggi, penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya dan mampu memberi pelatihan terhadap .pengganti-penggantinya. Jadi setiap pekerja harus bisa berfungsi sebagai pelaku, pelajar dan guru dan berharap akan kesempatan baru.

### **Herrington Emerson (1853-1931)**

Herrington Emerson melihat bahwa penyakit yang mengganggu sistem manajemen di dalam industri ialah adanya masalah pemborosan dan in-efisiensi. Oleh karena itu dia mencetuskan ide-ide yang terformulasikan dalam 12 prinsip sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan dengan jelas.
- b. Kegiatan yang dilaksanakan masuk akal.

- c. Tersedianya staf yang cakap.
- d. Terciptanya disiplin kerja.
- e. Pemberian balas jasa yang adil.
- f. Laporan terpercaya, cepat, tepat, dan kontinyu.
- g. Pemberian instruksi - perencanaan dari urutan-urutan kerja.
- h. Adanya standar-standar dan skedul, metode dan waktu setiap kegiatan.
- i. Kondisi yang standar.
- j. Operasi yang standar.
- k. Intruksi-intruksi praktis tertulis standar.
- l. Balas jasa efisien - rencana insentif.

### **1.2.2. Sumbangan Dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah**

Sumbangan manajemen ilmiah telah di akui dan dapat memberikan kontribusi yang cukup baik bagi peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Peningkatan produktivitas telah sangat di dukung dengan sistem pembagian kerja sesuai bagian-bagian dari suatu proses pekerjaan, adanya spesialisasi-spesialisasi tertentu Sementara teknik-teknik efisiensi manajemen ilmiah seperti yang ditunjukkan dalam studi gerak dan waktu telah membuktikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan dapat lebih efisien.

Demikian juga sistem seleksi dan pengembangan ilmiah para nekerja justru menimbulkan kesadaran tentang pentingnya

latihan:atihan untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja. Sumangan lain dari manajemen ilmiah ialah adanya desain kerja yang :elah mendorong para manajer dapat menetapkan suatu cara terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Namun demikian, meski cukup besar sumbangan yang diberikan oleh manajemen ilmiah bagi kemajuan manajemen. Tapi pada umumnya manajemen ilmiah memiliki keterbatasan-keterbatasan, terutama dalam aplikasinya.

Ajaran manajemen ilmiah mengenai upaya peningkatan produktivitas justru dalam aplikasinya menimbulkan beberapa pengaruh yang tidak menguntungkan bagi kepentingan sistem manajemen itu sendiri. Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa konsep produktivitas dengan dukungan penerimaan teknologi justru banyak mengurangi (mencutkan) skala penggunaan tenaga kerja. Kelemahan lain adalah tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi tidak atau kurang mendapatkan perhatian atas kebutuhan sosialnya, personalitynya, yang justru hal ini sangat dibutuhkan. Arti kepuasan tenaga kerja kurang diperhatikan secara utuh. Upah yang tinggi saja tanpa memperhatikan kondisi kerja yang cukup memuaskan dengan makin berjalannya waktu, tujuan produktivitas dalam manajemen ilmiah tidaklah mendapatkan tempat sebagaimana mestinya.

### **1.3. Pendekatan Hubungan Manusiawi**

Perkembangan berikutnya dalam manajemen dimulai sejak 1930 dan menjadi populer pada tahun 1950-an, yaitu manajemen yang banyak memberikan perhatian terhadap hubungan kemanusiaan kepada para karyawan. Pandangan ini muncul sebagai akibat dari kelemahan-kelemahan pada manajemen yang berorientasi tugas (klasik) yang kemudian menimbulkan banyak kritik terhadapnya. Dengan gaya ortodoks dan otokratis itu, maka pekerjaan menjadi monoton dan membosankan sehingga menimbulkan stres serta produktivitas menjadi mandeg atau bahkan menurun.

Beberapa cabang utama dalam pendekatan hubungan manusia ini dapat dilihat dalam gambar 2. Dalam cabang-cabang tersebut termasuk studi Hawthorne yang terkenal dan teori kebutuhan manusia dari Maslow, serta beberapa teori yang dibangun oleh Douglas McGregor, Chris Argyris, dan lainnya. Pendekatan sumber daya manusia menyatakan bahwa manusia pada dasarnya bersifat sosial dan ingin mengaktualisasikan dirinya. Menurut pendekatan ini, di tempat kerja orang berusaha untuk memuaskan kebutuhan sosialnya, memberikan reaksi atas tekanan dari kelompok serta berusaha memenuhi kebutuhan pribadi.

#### **1.3.1. Studi Hawthorne**

Studi ini dilakukan oleh sebuah kelompok yang dipimpin oleh Elton Mayo. Mereka meneliti lebih lanjut tentang efek kelelahan karyawan terhadap output yang dihasilkan. Supaya terbebas dari gangguan efek



psikologis seperti yang pernah terjadi saat penelitian tentang penerangan sebelumnya. Tes dilakukan terhadap enam karyawan yang bekerja pada Relay assembly, mereka dipisahkan untuk diteliti secara intensif dalam suatu ruangan tes. Waktu istirahat, waktu kerja harian, waktu kerja mingguan mereka dibuat variasi, kemudian hasil kerja mereka diukur secara teratur. Dalam penelitian ini para peneliti tidak berhasil menemukan hubungan langsung antara perubahan kondisi kerja secara fisik dengan output. Produktivitas tetap meningkat terlepas apakah perubahan tersebut dilakukan atau tidak.

Mayo dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa kondisi sosial baru yang diciptakan bagi pekerja di ruang tes mempunyai peranan besar dalam meningkatkan produktivitas. Terdapat dua faktor yang dianggap mempunyai arti penting. Pertama, adalah suasana kelompok, di mana para pekerja saling menciptakan hubungan sosial yang mendukung serta bersama-sama ingin melakukan pekerjaan dengan baik. Ke dua, adalah pengawasan yang lebih partisipatif. Para pekerja di ruang tes tersebut merasa di anggap penting, diberi banyak informasi serta sering diminta pendapat. Hal semacam itu tidak diberlakukan bagi pekerja lain di dalam pabrik tersebut.

Salah satu hasil nyata dari penelitian ini adalah beralihnya perhatian manajer dan peneliti bidang

manajemen dari hal-hal yang berkaitan dengan teknis dan struktural seperti dalam pendekatan klasik menjadi lebih ke hal-hal yang berkaitan dengan sosial dan kemanusiaan sebagai kunci bagi produktivitas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perasaan, sikap dan hubungan antar sesama karyawan menjadi penting dalam manajemen, dan penelitian tersebut mengakui pentingnya kelompok kerja. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi apa yang diistilahkan sebagai Hawthorne Effect, yaitu kecenderungan seorang yang dipilih untuk tujuan penelitian tertentu, untuk berbuat seperti apa yang diinginkan dalam penelitian tersebut, karena situasi mengnendaki hal itu.

Pembahasan yang menyangkut pendekatan teori X dan Y dari Douglas McGregor dan teori kebutuhan manusia dari Abraham Maslow akan dijelaskan pada bagian berikutnya. Hal ini mengngat pembahasan yang menyangkut kedua pendekatan tersebut sangat luas dan perlu dilakukan pengkajian secara mendalam.

### **1.3.2. Sumbangan Dan Keterbatasan Pendekatan Hubungan Manusiawi**

Penekanan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam aliran hubungan manusiawi melengkapi pendekatan klasik, sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas. Aliran hubungan manusia mengutarakan bahwa perhatian terhadap para

karyawan akan memberikan keuntungan. Mayo menekankan pentingnya gaya manajer dan oleh karenanya organisasi perlu mengubah latihan manajemennya. Di samping itu, manajer diingatkan pentingnya perhatian terhadap proses kelompok untuk melengkapi perhatian terhadap masing-masing karyawan secara individual. Teori nubungan manusia ini mengilhami para ilmuwan perilaku manusia seperti Argyris, Maslow, dan McGregor untuk mengkaji lebih mendalam tentang motivasi.

Konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja. Hal ini merupakan salah satu keterbatasan dari teori hubungan manusia. Di samping itu perbaikan-perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang relevan seperti yang diharapkan. Juga, lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi yang mempengaruhi produktivitas. Tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga memainkan peranan. Jadi, produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari yang dipikirkan semula.

Suatu anggapan yang digunakan dalam pendekatan ini adalah bahwa manusia memiliki kebutuhan yang beraneka ragam dan mengalami

perubahan yang begitu cepat. Oleh karena itu pendekatan manajemen modern menilai bahwa tidak ada satu cara atau pendekatan yang dapat digunakan pada seluruh situasi. Walaupun demikian, pendekatan ini tetap mengakui gagasan-gagasan yang dikemukakan dalam teori manajemen klasik dan sumber daya manusia. Manajemen modern pada dasarnya dibangun atas dua konsep utama, yaitu teori tentang perilaku organisasi (organizational behaviour) dan manajemen kuantitatif (management science).

### **1.3.3. Teori Perilaku**

Pandangan-pandangan umum dalam teori perilaku ini di tandai oleh tiga tingkatan kelompok perilaku, yaitu 1) perilaku individu per individu; 2) perilaku antar kelompok-kelompok sosial, dan; 3) perilaku antar kelompok sosial.

Beberapa nama yang menganut teori ini antara lain:

- a. Douglas McGregor melalui teori X dan Y nya.
- b. Abraham Maslow yang mengembangkan adanya hierarki kebutuhan dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
- c. Frederich Herzberg yang menguraikan teori motivasi hiegenis atau teori dua faktor.
- d. Robert Blake dan Jane Mouton yang menjelaskan lima gaya kepemimpinan

- dengan kondisi manajerial (managerial grid).
- e. Chris Argyris yang memandang organisasi sebagai sistem social atau sistem antar hubungan budaya.
  - f. Edgar Schein yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi dan sebagainya.
  - g. Rensis Likert yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitiannya secara intensif mengenai empat sistem manajemen.
  - h. Fred Fiedler yang menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.

Adapun pokok-pokok pikiran yang dikemukakan oleh para penganut teori perilaku tersebut dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
2. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.
3. Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati.
4. Manajemen teknik dapat dipandang

sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan prosedur dan prinsip).

Selain empat pokok pikiran di atas, berdasarkan hasil riset perilaku dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Manajer masa kini harus diberikan latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen.
2. Organisasi harus menjalankan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka.
3. Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi.
4. Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
5. Pola-pola pengawasan dan manajemen positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.
6. Pekerjaan setiap karyawan harus disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.

#### **1.3.4. Teori Kuantitatif (*management science*)**

Teori kuantitatif memfokuskan perhitungan manajemen didasarkan atas perhitungan-perhitungan

yang dapat dipertanggung jawabkan keilmiahannya. Dalam setiap pemecahan masalah harus terlebih dahulu diketahui masalahnya dengan melakukan kegiatankegiatan riset ilmiah, riset operasional, teknik-teknik ilmiah seperti kegiatan penganggaran modal, manajemen aliran kas, pengembangan strategi produk, perencanaan program, pengembangan sumber daya manusia dan sebagainya.

Pendekatan-pendekatan semacam ini dikenal sebagai pendekatan manajemen science atau ilmu manajemen yang biasanya dengan prosedur dan langkahlangkah sebagai berikut:

1. Merumuskan masalah.
2. Menyusun model matematik.
3. Mendapatkan penyelesaian dari model.
4. Menganalisis model dan hasil yang diperoleh dari model.
5. Menetapkan pengawasan atas hasil-hasil.
6. Mengadakan implementasi kegiatan.

Pemecahan masalah manajemen dan pengambilan keputusan manajemen yang didasarkan atas pendekatan kuantitatif ini harus memberikan dasar kepada manajer menyangkut dasardasar pendekatan yang rasional.

#### **1.4. Teori Manajemen Klasik**

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

Henry Fayol adalah seorang industriawan Perancis yang kemudian terkenal sebagai bapak manajemen

operasional mengembangkan manajemen sebagaimana yang dikemukakannya dalam bukunya yang terkenal yang berjudul *Administration Industrielle et generale*. Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan manajemen dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok tugas, yaitu:

- **Technical**. Merupakan kegiatan memproduksi dan membuat produk. Kegiatannya meliputi merencanakan dan mengorganisir produk.
- **Commercial**. Meliputi kegiatan membeli bahan-bahan yang dibutuhkan dan menjual barang (hasil produksi).
- **Finacial**. Kegiatan pembelanjaan, yakni meliputi kegiatan mencari modal dan bagaimana menggunakan modal tersebut.
- **Security**. Yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keamanan (keselamatan kerja dan harta benda yang dimiliki perusahaan).
- **Akuntansi**. Meliputi kegiatan yang terdiri dari mencatat, menghitung, mengkalkulasi biaya yang dilaksanakan, menghitung dan menentukan keuntungan yang diperoleh, mengetahui hutang-hutang yang menjadi kewajiban perusahaan menyajikan neraca, laporan rugi laba, dan mengumpulkan data-data dalam bentuk statistik.
- **Tugas manajerial**. Melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen



### **James D. Mooney**

Menurut James D. Mooney, kaidah-kaidah yang diperlukan untuk menetapkan organisasi manajemen adalah sebagai berikut:

- **Koordinasi**, merupakan kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan dan kedisiplinan yang tinggi.
- **Prinsip skalar**, yaitu suatu prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.
- **Prinsip fungsional**, merupakan suatu prinsip yang mendefinisikan berbagai macam tugas yang harus diselesaikan serta dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- **Prinsip staf**, merupakan prinsip yang membedakannya sebagai manajer staf dan lini lainnya.

### **Mary Parker Follet (1868-1933)**

Tokoh lain yang memberikan sumbangan terhadap pandangan prinsip-prinsip administrasi adalah Mary Parker Follet, yang pada saat kematiannya pada tahun 1933 dianggap sebagai salah satu dari wanita terpenting yang dihasilkan oleh Amerika Serikat di bidang sosiologi dan kewarganegaraan.

Dalam tulisannya tentang perusahaan dan organisasi-organisasi yang lain, Follet mengulas pemahaman tentang kelompok dan tentang komitmen yang tinggi terhadap

kerja sama antar manusia. Menurutnya, kelompok merupakan suatu mekanisme di mana individu yang beraneka ragam dapat menggabungkan bakat-bakat yang dimiliki untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Organisasi dianggapnya sebagai sesuatu komunitas tempat manajer dan karyawan bekerja secara harmonis, tanpa salah satu pihak menguasai pihak yang lain, serta mampu menyelesaikan segala perbedaan dan pertentangan yang ada melalui diskusi. Dia juga menganggap bahwa tugas manajer adalah membantu karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja bersama mencapai kepentingan-kepentingan yang terintegrasi.

Arti penting yang lebih jauh dari pandangan Follet terlihat dalam *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Follet berpendapat bahwa dengan membuat karyawan merasa memiliki perusahaan akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Dewasa ini, kita memunculkan isu serupa dengan istilah *employee ownership*, *profit sharing*, dan *gain-sharing plans*. Follet juga berpendapat bahwa permasalahan dalam bisnis melibatkan berbagai macam faktor yang harus dipertimbangkan dalam kaitannya dengan hubungan antar masing-masing faktor. Sekarang ini, kita sering berbicara tentang sistem pada saat menggambarkan fenomena yang serupa. Follet yakin bahwa perusahaan seharusnya memberikan pelayanan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan harus dikaitkan dengan kesejahteraan umum. Saat ini, kita sering membicarakan hal semacam itu

dengan istilah etika manajerial dan tanggung jawab sosial perusahaan.

### **Chaster I. Barnard (1886-1961)**

Chaster memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen, menurut pandangan Barnard adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Barnard menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Dia juga mengemukakan teori penerimaan pada wewenang. Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Barnard adalah pelopor dalam penggunaan pendekatan sistem untuk pengelolaan organisasi.

### **1.5. Pendekatan Kontingensi**

Sementara pendekatan klasik, perilaku, dan kuantitatif berusaha mencari pendekatan-pendekatan manajemen yang universal, dan dapat digunakan kapan dan di mana pun, pendekatan kontingensi justru berusaha untuk menyesuaikan antara tanggapan manajerial dengan peluang dan permasalahan yang ada dalam berbagai macam situasi. Dalam pendekatan ini yang dicari bukanlah cara-cara terbaik untuk mengatasi situasi tersebut, melainkan berusaha membantu manajer untuk dapat memahami perbedaan-perbedaan situasional tersebut dan menanggapinya dengan caracara yang tepat.

Implementasi dari pendekatan kontingensi telah banyak dipergunakan pada berbagai bidang dan fungsi dalam organisasi seperti pemasaran, motivasi, kepemimpinan, strategi, dan penetapan keputusan-keputusan penting. Oleh karena itu, pendekatan kontingensi lebih banyak memasukan unsur lingkungan dalam melihat berbagai permasalahan. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menjadikan manajer sulit untuk menetapkan suatu keputusan yang tepat. Pendekatan kontingensi mencoba memformulasikan kondisi tersebut sehingga manajer dapat mencarikan jalan keluar dari permasalahan yang ada.

#### **1.6. Pendekatan Sistem Manajemen**

Sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari bagianbagian yang saling berhubungan antar satu dengan yang lainnya yang secara bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Sedangkan subsistem itu sendiri adalah bagian kecil dari suatu sistem yang lebih besar.

Manajemen dapat dipandang sebagai suatu sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya dalam proses mengubah input atau masukan sumber daya menjadi output atau keluaran produk (barang dan jasa). Lingkungan input merupakan aspek yang terpenting dalam suatu sistem terbuka. Lingkungan tersebut merupakan tempat asal sumber daya sekaligus umpan balik dari pelanggan, yang berdampak terhadap output organisasi. Umpan balik dalam lingkungan memberikan masukan bagi organisasi tentang seberapa baik organisasi memenuhi

kebutuhan masyarakat secara luas. Tanpa adanya keinginan konsumen untuk menggunakan produk-produk organisasi, sangat sulit bagi organisasi untuk beroperasi atau bertahan di bidang usahanya dalam jangka panjang.