

Pengantar Manajemen

Fungsi - Proses - Pengendalian



Amirullah, S.E., M.M.

 **Mitra
Wacana
Media**
Penerbit

PENGANTAR MANAJEMEN

Fungsi-Proses-Pengendalian

AMIRULLAH, SE., MM



PENGANTAR MANAJEMEN

Fungsi-Proses-Pengendalian

Amirullah, SE., MM



Edisi Asli

Hak Cipta © 2015, Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Amirullah

Pengantar Manajemen/Amirullah

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015

1 jil., 17 x 24 cm, 264 hal.

ISBN: 978-602-316-044-8

1. Manajemen

I. Judul

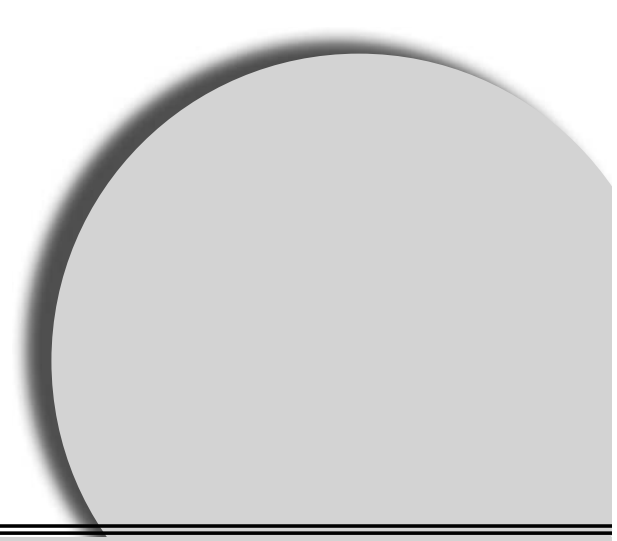
2. Pengantar Manajemen

II. Amirullah



PERSEMBAHAN

*Ku persembahkan buku ini untuk orang tercinta dan tersayang atas
kasihnya yang berlimpah
Istri tercinta; Eka Sriwahyuni
& Anak-Anak tersayang;
Fikri Munif Nashrullah
Keiyla Banah Az Zahra
Fahry Maulana Nashrullah
Khairunnisa Mahdiyah Kamila*



KATA PENGANTAR

Didasari kesadaran penuh atas perkembangan ilmu manajemen yang sedemikian cepat dan seiring dengan tuntutan pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien sehingga mendorong penulis untuk memperkuat konsep-konsep dan praktik manajemen melalui penyajian buku yang berjudul “Pengantar Manajemen; Fungsi-proses-pengendalian”.

Penyajian buku ini tidak terlepas dari meningkatnya kebutuhan akan referensi dasar di bidang manajemen. Penulis menyajikan buku ini dalam lima bagian utama, yaitu; 1) pendahuluan, 2) fungsi perencanaan, 3) fungsi pengorganisasian, 4) fungsi pengarahan, dan 5) fungsi pengendalian. Masing-masing bagian tersaji dalam beberapa bab, sehingga isi keseluruhan dari buku ini tersaji dalam lima belas bab. Dengan demikian, buku ini representatif untuk digunakan dalam proses perkuliahan atau kajian tentang manajemen di Perguruan Tinggi.

Buku ini diharapkan mampu memberikan wawasan pengetahuan dan pemahaman bagi pembaca dalam ruang lingkup mengelola sebuah organisasi, perusahaan, atau lembaga publik lainnya dengan merujuk pada kaidah-kaidah fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Pelbagai sumber referensi dasar dan esensial yang relevan dari buku manajemen lainnya sengaja dipilih dan digunakan untuk memperkuat landasan teori dan membangun kerangka kajian yang komprehensif agar lebih mudah dipahami dan dapat memenuhi harapan pembaca. Bagian terpenting dari buku ini merupakan konsepsi pemikiran penulis yang telah teruji dalam praktik manajemen.

Dalam penyusunan buku ini, tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi. Namun penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan buku ini tidak lain berkat bantuan, dorongan, dan bimbingan pimpinan dan rekan-rekan seprofesi, serta dukungan keluarga, istri dan anak-anakku tersayang sehingga kendala-kendala yang penulis hadapi teratasi.

Semoga buku ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan menjadi sumbangan pemikiran kepada pembaca khususnya para mahasiswa. Penulis sadar bahwa buku ini masih memiliki kekurangan dan perlu dilakukan penyempurnaan. Untuk itu, kepada para pembaca maupun praktisi manajemen penulis berharap adanya masukan demi perbaikan buku ini di masa yang akan datang.

Penulis

Amirullah, SE., M.M

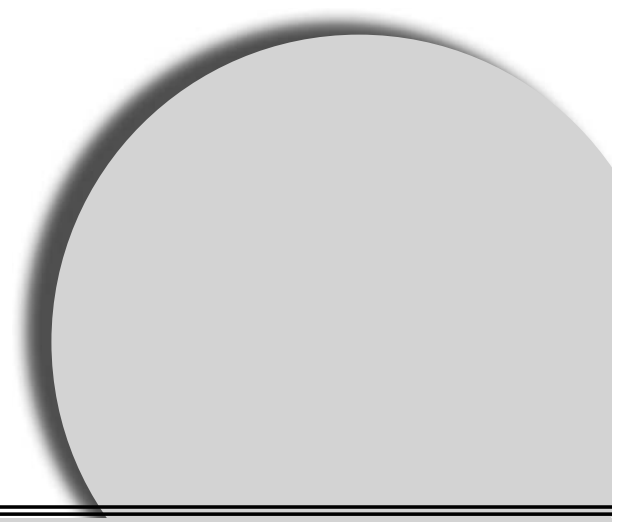
DAFTAR ISI

Persembahan	iii
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAGIAN I. PENDAHULUAN.....	xi
Bab 1. Organisasi Dan Manajemen.....	1
A. Pengertian Dan Manfaat Organisasi	2
B. Pengertian Manajemen	4
C. Efisiensi Dan Efektivitas Manajemen.....	5
D. Fungsi Dan Proses Manajemen.....	8
F. Bidang-Bidang Manajemen	10
G. Tingkatan Manajer Dan Tanggung jawab	12
H. Peran-Peran Manajer.....	14
I. Keterampilan Manajemen	16
Soal Latihan;.....	17
Bab 2. Perkembangan Sejarah Dan Teori Manajemen	19
A. Pengantar	19
B. Sejarah Perkembangan Manajemen	20
C. Teori Manajemen Ilmiah	21
D. Teori Manajemen Klasik.....	25

E. Pendekatan Hubungan Manusiawi	27
F. Pendekatan Manajemen Modern	29
G. Pendekatan Sistem Manajemen	31
H. Pendekatan Kontingensi	32
Soal Latihan	32
Bab 3. Manajemen Perubahan Lingkungan	33
A. Pengantar	33
B. Mengapa Manajer Perlu Analisis Lingkungan.....	35
C. Lingkungan Eksternal Langsung.....	37
D. Lingkungan Umum Perusahaan	39
E. Lingkungan Internal Perusahaan.....	40
F. Lingkungan Industri.....	43
G. Hubungan Lingkungan Dan Organisasi.....	45
Soal Latihan	47
Bab 4. Etika Dan Profesi Manajemen	49
A. Pengantar	49
B. Tanggung Jawab Sosial Dan Etika Manajemen	51
C. Mengapa Manajemen Diperlukan	53
E. Tugas Dan Pekerjaan Manajemen	54
BAGIAN II. FUNGSI PERENCANAAN	59
Bab 5. Menyusun Perencanaan Perusahaan.....	61
A. Pengantar	61
B. Hakikat Dan Pentingnya Perencanaan	62
C. Jenis-Jenis Perencanaan	66
D. Proses Penyusunan Perencanaan	68
E. Pendekatan Dalam Perencanaan	70
F. Efektivitas Perencanaan	71
Soal Latihan	73
Contoh: Rencana Bisnis.....	73
Bab 6. Manajemen Strategis	83
A. Pengantar	83
B. Hierarki Manajemen Strategik.....	84
C. Proses Manajemen Strategik.....	85
D. Hubungan Misi Dan Tujuan	88
E. Tujuan Organisasi.....	91
F. Jenis Dan Faktor Yang Mempengaruhi Perumusan Tujuan	91
G. Management By Objectives (Mbo).....	94
Soal Latihan	98

Bab 7. Pengambilan Keputusan	99
A. Pengantar	99
B. Jenis-Jenis Keputusan Manajemen	100
C. Tingkat-Tingkat Keputusan	102
D. Keputusan Dan Jenjang Manajemen.....	103
E. Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan	104
F. Gaya Dalam Pengambilan Keputusan.....	110
G. Model Pengambilan Keputusan	111
H. Keputusan Individu Dan Kelompok	114
Soal Latihan	116
BAGIAN III. FUNGSI PENGORGANISASIAN	119
Bab 8. Desain Struktur Organisasi.....	121
A. Pengantar	121
B. Struktur Organisasi.....	123
C. Pembagian Kerja (<i>Division Of Labor</i>)	125
D. Departementalisasi (<i>Departementalization</i>).....	126
E. Koordinasi Dan Rentang Kendali.....	128
F. Sentralisasi Dan Desentralisasi.....	132
G. Proses Pengembangan Struktur Organisasi	133
H. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi.....	134
Soal Latihan	139
Bab 9. Wewenang Dan Pendelagasian	141
A. Pengantar	141
B. Wewenang Formal.....	142
C. Wewenang Lini, Staf, Dan Fungsional.....	144
D. Pendelegasian Wewenang.....	146
E. Mengapa Pendelegasian Diperlukan	147
F. Manfaat Dan Hambatan Pendelegasian.....	148
G. Delegasi Yang Efektif.....	148
H. Prinsip-Prinsip Pendelegasian	149
Soal Latihan	150
Bab 10. Mengelola Sumber Daya Manusia	151
A. Pengantar	151
B. Definisi Dan Peran Sumber Daya Manusia.....	153
C. Fungsi Dan Tugas Pokok Msdm.....	155
E. Mengelola Kinerja Karyawan	159
Soal Latihan:.....	162
BAGIAN IV. FUNGSI PENGARAHAN	163

Bab 11. Fungsi Dan Gaya Kepemimpinan	165
A. Pengantar	165
B. Definisi, Fungsi Dan Sifat Pemimpin.....	166
C. Teori Kontingensi Fiedler	171
D. Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan	174
E. Ohio State Leadership Studies.....	176
F. Teori Kepemimpinan Situasional.....	178
G. Pemimpin; Memotivasi Dan Berkomunikasi.....	181
H. Membangun Kepemimpinan Yang Efektif	186
Soal Latihan.....	188
Bab 12. Motivasi Karyawan	191
A. Pengantar	191
B. Pendekatan Terhadap Motivasi	194
C. Memahami Kebutuhan Karyawan.....	195
D. Cara Manajer Memotivasi Karyawan.....	198
E. Menerapkan Teori Motivasi	199
Soal Latihan.....	203
Bab 13. Komunikasi Dalam Organisasi	205
A. Pengantar	205
B. Proses Komunikasi.....	207
C. Bentuk-Bentuk Komunikasi	209
D. Komunikasi Dalam Organisasi	211
E. Hambatan Terhadap Efektivitas Komunikasi	213
Soal Latihan.....	216
BAGIAN V. PENGENDALIAN	219
Bab 14. Manajemen Kinerja Perusahaan	221
A. Pengantar	221
B. Konsep Kinerja Organisasi	223
C. Manajemen Kinerja Pegawai.....	225
D. Kinerja Karyawan Dan Perusahaan.....	231
D. Pengukuran Kinerja Perusahaan	235
Soal Latihan.....	238
Bab 15. Fungsi Pengendalian.....	239
A. Pengantar	239
B. Jenis-Jenis Pengendalian	241
C. Proses Pengendalian	243
D. Karakteristik Pengendalian Yang Efektif.....	246
Soal Latihan.....	248
Daftar Pustaka	249



BAGIAN I. PENDAHULUAN

BAB 1

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Untuk dapat memahami manajemen, baik fungsi, proses maupun kinerja maka diperlukan pengetahuan umum tentang organisasi. Kenapa demikian? Pemahaman organisasi sering kali dipahami secara bersama dengan istilah manajemen. Organisasi dan manajemen, dua istilah tersebut sepintas memiliki kesamaan karena persyaratan keduanya mengharuskan adanya lebih dari dua dan mereka memiliki fungsi dan peran yang berbeda.

Organisasi pada hakikatnya adalah wadah (tempat) di mana masing-masing orang yang ada di dalamnya bekerja secara bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Selain orang, di dalam organisasi juga terdapat sumber daya lainnya, misalnya mesin, sistem, budaya, struktur, nilai, aset-aset yang berharga lainnya. Sumber daya tersebut harus dikelola dengan efektif dan efisien oleh *stake holder* sehingga dapat menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Fungsi manajemen merupakan salah satu bentuk pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi adalah wadah bagi sumber daya yang dikelola sedangkan fungsi manajemen merupakan alat atau media untuk mengelola organisasi secara baik.

Banyak cara yang bisa dilakukan orang agar tujuannya dapat tercapai. Sebagian orang memandang bahwa untuk mencapai tujuan hidupnya hanya dapat dicapai apabila orang tersebut dapat bekerja keras dan tidak menggantungkan hidupnya pada campur tangan orang lain. Dalam perkembangan zaman, pemenuhan kebutuhan atau pun pencapaian tujuan hidup tidak lagi sesederhana seperti yang dilakukan masyarakat pada zaman

tradisional. Masyarakat saat ini (modern) sudah mulai memikirkan perlunya bekerja sama dan saling berinteraksi antara sesama.

Interaksi manusia yang satu dengan yang lainnya sering kali menimbulkan keinginan untuk hidup dalam satu kelompok, baik itu kelompok yang besar maupun kelompok yang kecil sekalipun. Kelompok-kelompok manusia yang didalamnya terdapat lebih dari dua orang biasanya kita sebut sebagai anggota organisasi. Organisasi itu meresap kedalam masyarakat dan juga kedalam kehidupan sehari-hari. Hampir bisa dipastikan bahwa manusia akan selalu berada dalam lingkungan organisasi, baik dalam bentuk mempengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi yang bersangkutan.

Alasan utama mengapa organisasi itu dibentuk adalah untuk mencapai suatu tujuan bersama. Tujuan yang sulit dicapai sekalipun bila dilakukan secara bersama-sama (organisasi) akan mempermudah dalam pencapaiannya. Sehingga organisasi itu kita anggap sebagai alat bagi masyarakat untuk mencapai tujuan hidupnya. Pencapaian tujuan akan lebih efektif apabila dilakukan secara bersama atau dengan kata lain, pencapaian tujuan organisasi akan lebih efektif bila dilakukan secara bersama-sama.

A. PENGERTIAN DAN MANFAAT ORGANISASI

Organisasi dapat diartikan sebagai suatu pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Rumah sakit dimana pasien dirawat, perguruan tinggi tempat mahasiswa menuntut ilmu, bank dimana tempat nasabah menabung, dan negara atau daerah tempat masyarakat tinggal merupakan bentuk-bentuk dari organisasi yang dapat kita temukan dalam kehidupan sehari-hari. Dari definisi dan contoh organisasi di atas, dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa organisasi itu umumnya memiliki tiga karakteristik utama sebagaimana tertera dalam Gambar 1.1

Karakteristik pertama adalah bahwa masing-masing organisasi memiliki tujuan-tujuan tertentu. Cerminan dari tujuan suatu organisasi biasanya tergambar pada sasaran-sasaran baik jangka panjang maupun jangka pendek. Secara umum tujuan organisasi mencakup tiga bidang utama, pertama, mencapai tingkat keuntungan (*profitability*), kedua, mengejar pertumbuhan (*growth*), dan ketiga bertahan hidup (*survive*).

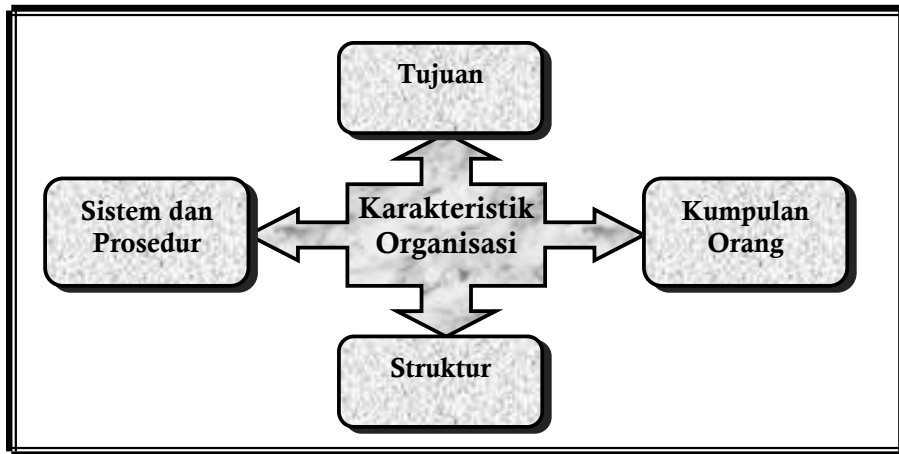
Karakteristik kedua adalah masing-masing organisasi memiliki orang-orang. Seseorang yang berusaha mencapai tujuannya sendiri bukanlah dikatakan sebagai berorganisasi. Organisasi adalah kelompok dua atau lebih orang yang ingin mencapai tujuannya. Karakteristik ketiga adalah organisasi perlu mengembangkan suatu struktur agar anggota dapat melaksanakan pekerjaannya dengan mudah. Struktur mencerminkan rantai komando dan perintah kepada siapa melapor dan kepada siapa tugas itu diberikan.

Karakteristik organisasi keempat adalah memiliki sistem dan prosedur. Karakteristik ini menggambarkan bahwa sebuah organisasi diatur berdasarkan aturan-aturan yang ditetapkan bersama dan harus dijalankan secara komitmen. Sistem dan prosedur dalam organisasi tercermin dari ketetapan tentang cara kerja, sistem rekrut, dan bentuk pelaporan (birokrasi).

Perkembangan perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi menuntut dilakukannya perubahan terhadap organisasi itu sendiri. Pertanyaan yang sering muncul adalah mengapa suatu organisasi itu bisa berubah? Perubahan organisasi mengikuti perubahan lingkungan disekitarnya. Perubahan masyarakat, ekonomi, teknologi, politik, demografi dan alam memberikan warna yang berbeda terhadap kegiatan organisasi. Organisasi yang ingin maju akan selalu mengikuti perkembangan perubahan lingkungan.

Gambar 1.1

Karakteristik Organisasi



Seperti telah disebutkan di atas bahwa dengan berorganisasi pencapaian tujuan dapat menjadi lebih efektif. Secara spesifik bahwa organisasi dapat memberikan beberapa manfaat bagi masyarakat dan bisnis. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Organisasi merubah kehidupan masyarakat. Manfaat ini bisa kita amati dari banyaknya organisasi yang membuat kehidupan menjadi lebih baik. Organisasi kesehatan bisa membentuk masyarakat yang sehat jasmaninya. Organisasi pendidikan membentuk masyarakat yang cerdas. Organisasi kemiliteran dan kepolisian membuat kehidupan menjadi aman dan tenteram.
2. Organisasi sebagai penuntun pencapaian tujuan. Hal ini sudah jelas dan dibahas pada bagian sebelumnya. Dengan berorganisasi pencapaian tujuan akan lebih efektif.
3. Organisasi menawarkan karir. Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan tujuan. Oleh sebab itu orang yang ingin selalu mengembangkan karir dan pengetahuannya akan dapat diperoleh dengan berorganisasi. Organisasi akan selalu menawarkan karir yang lebih bila seseorang ingin meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.
4. Organisasi sebagai cagar ilmu pengetahuan. Dengan berorganisasi, ilmu pengetahuan akan dapat ditingkatkan terus. Sejarah-sejarah masa lalu dapat didokumentasikan dengan baik. Penelitian dan pengembangan dapat terus dilaksanakan. Sehingga

pekerjaan yang tidak sanggup dilakukan sendiri dapat diselesaikan secara bersama (organisasi).

B. PENGERTIAN MANAJEMEN

Banyak definisi yang diberikan terhadap istilah manajemen. Beberapa penulis memberikan pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

- 1). Menurut Harold Koontz dan Cyril O'donnel;

"MANAGEMENT is getting things done through people. In bring about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, directs and controls the activities other people"

Artinya: Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

- 2). George R. Terry (2009);

"Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use human being and other resources".

Artinya: manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

- 3). Menurut James F. Stoner;

"management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals".

Artinya: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- 4) Robbins dan Coulter (1999) mengartikan manajemen sebagai suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.
- 5) Plunket *et al* (2005) mendefinisikan manajemen sebagai *"One or more managers individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people)"*. Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan satu atau lebih manajer yang secara individu maupun bersama-sama menyusun dan mencapai tujuan organisasi dengan

melakukan fungsi-fungsi terkait (perencanaan pengorganisasian penyusunan staf pengarahan dan pengawasan) dan mengkoordinasi berbagai sumber daya (informasi material uang dan orang). **Manajer** sendiri menurut Plunket (2005) merupakan *people who are allocate and oversee the use of resources* jadi merupakan orang yang mengatur dan mengawasi penggunaan sumber daya.

Dalam pengertian lain, Manajemen adalah suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu atau sebelumnya. Manajemen juga mengatur hal yang dikelola agar tercapai hasil yang memuaskan. Pendapat ahli mengemukakan pendapat yang berbeda namun maksudnya tetap sama. Pengelolaan manajemen bukan hanya dalam hal bisnis atau pekerjaan tetapi dalam waktu dan dalam kegiatan sehari-hari.

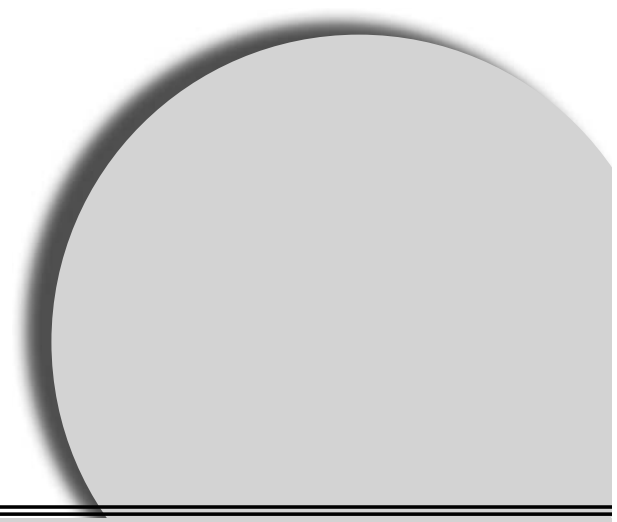
Dengan demikian istilah **manajemen** mengacu pada upaya-upaya untuk menggerakkan organisasi melalui implementasi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dalam implementasi fungsi manajemen, setiap organisasi memiliki cara dan metode yang berbeda-beda tergantung pada karakteristik dan jenis organisasi. Pada organisasi bisnis atau perusahaan tentu akan berbeda implementasi fungsi manajemennya terhadap organisasi publik atau layanan pemerintahan.

C. EFISIENSI DAN Efektivitas MANAJEMEN

Efisiensi dan efektivitas merupakan indikator utama sebuah organisasi dikatakan baik dan berhasil. *Efisisensi* merupakan bagian yang terpenting dalam manajemen. Efisiensi itu mengacu pada hubungan antara keluaran dan masukan (*output/input*). Menurut Drucker, efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Dalam bahasa yang lebih sederhana efisiensi itu menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak ada pemborosan. Setiap perusahaan akan berusaha mencapai tingkat output dan input yang seoptimal mungkin.

Sebaliknya, *efektivitas* menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian hasil akhir yang sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya. Dengan demikian, antara efektivitas dan efisiensi itu saling terkait. Organisasi tidak hanya dituntut mengejar tujuan semata, akan tetapi bagaimana tujuan itu bisa dicapai dengan cara efektif dan efisien.

Banyak organisasi yang bekerja secara efisien tapi belum tentu bisa efektif. Organisasi bisa saja melakukan tindakan-tindakan yang salah tapi dilakukan secara baik. Misalnya Pemerintah mengurangi anggaran pendidikan dengan dalih efisiensi anggaran, tapi cara



DAFTAR PUSTAKA

- Abeng T. 2006. Profesi Manajemen; Kristalisasi teori dan praktik pembelajaran manajemen korporasi, lembaga nirlaba, dan pemerintahan. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Allen, Louis a. 1958. Management and Organization. Mc. Graw-Hill Kogakusha Ltd, Tokyo.
- Amirullah, 2014. Manajemen Strategi; Konsep, Teori, dan Kinerja, Sinar Akademika Malang.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Remaja Rosda Karya.
- Armstrong, Michael, Performance Management, Kagan Page Limited 120, Pentonville Road, London, N 1 9 GN, 1994.
- Armstrong. M, 1998. Performance Management. Clays, Ltd. St. Ives ple, England.
- As'ad, M (1986), Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan; Suatu Pendekatan Psikologik. Edisi kedua, Liberty, Yogyakarta.
- Bittel L.R, and Newstrom, J.W. 1990. What Every Supervisor Should Know. Terjemahan. Drs. Bambang Hartono. Penerbit PPM-Jakarta.
- Certo, Samuel. C and Peter, J. Paul, Strategic Management; A Focus on Process, Singapore : McGraw-Hill, Inc, 1990.
- Cushway and Lodge, 1995. Organizational Behavior and Design (terjemahan). Alex Media Komputindo.

- Davis and Newstrom, 1985. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior*. 7th ed, McGraw-Hill Publishing Company.
- Drucker, Peter F, 1982. *Pengantar Manajemen (terjemahan)*. PT. Binaman Presindo-LPPM, Jakarta.
- Fayol, Hendry. 1949. *General and industrial Management*. Sir Isaac, Pitman & sons,. Ltd, London.
- Gatewood, Taylor, and Ferrel, 1995. *Management; Comprehension, analysis, and Application*. Richard D. Irwin, Inc.
- Gibson, Donnely, and Ivancevich, 1996. *Manajemen (terjemahan)*. Edisi Sembilan, Air Langga.
- Gordon, Thomas (1997), *Menjadi Pemimpin Efektif; Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hani Handoko, *Manajemen*. Edisi Kedua, BPFE-Yogyakarta, 1998.
- Hasibuan, S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjrachman Ranupandojo, 1996. *Manajemen; Dasar-Dasar*. Edisi revisi, UPP-AMP YKPN-Yogyakarta.
- Hitt, Michael A, dkk., *Strategic Management; Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, 1996.
- Hitt, A. Michael., Ireland, Duane. R., and Hoskisson, E. Robert. 2001. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. Edisi 4. South-Western College Publishing
- Jauch, Lawrence R. and Glueck, William F., 1999. *Business Policy and Strategic Management*, Singapore : McGraw-Hill Book Company.
- John R. Schemerhon, 1996. *Management*. 5th ed, John Wiley and Son, Inc.
- Koontz, Harold; O'Donnell, Cryl; and Wihrich, Heinz. 1982. *Management*. 7th ed, New York, McGraw-Hill Book Company, Ltd.
- Kotter, P. John and Heskett L. James. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: published by The Free Press A Division Simon and Schuster Inc. 1230 Avenue of The Americas.
- Ludloun, Ron and Panton, Fergus, 1992. *The Esence of Effective Communication*. Prentice-hall International, ltd.
- Mamduh Hanafi, 1997. *Manajemen*. UPP-AMP YKPN-Yogyakarta,
- Mathis, RL & Jackson, JH, 2000. *Human Resource Management*, Ninth Edition, Allyn & Bacon mc, USA.
- McGrew, Anthony G., dan Wilson, M.J. 1985. *Decision Making: Approaches and Analysis*. Manchester. Manchester University Press.
- Meyer, Christopher., 1994. *How the Right Measures Help Teams Excel*. Harvard Business Review, May-June

- Morgan, Robert G, dan Cerullo, Michael J. Decision Making, Management Science Techniques and the Corporate Controller. Managerial Planning 32(March/April 1984).
- Moh. As'ad, 1986. Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan; Suatu Pendekatan Psikologik. Edisi kedua, Liberty-Yogyakarta.
- Nimran, U. dan Amirullah. 2012. Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia; Pendekatan Riset. Penerbit Bayumedia Publishing. Malang
- Pearce and Robinson, 1996. Strategic Management. Richard D. Irwin, Inc.
- Robins, S.P and Coulter, M. 1996. Management. 5th ed, Prentice hall, Inc.
- Robins, S.P and Coullter, M. 1999. Management. 6th ed. Prentice hall, Inc.
- Rosady Ruslan, 1999. Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi; Konsep-Konsep dan Aplikasi. Raja Grafindo Persada-Jakarta.
- Salusu. 1996. Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit. Grasindo, Jakarta.
- Siswanto . 2005 . Pengantar Manajemen . Jakarta : Bumi Aksara .
- Sondang P. Siagian, 1999. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Rineka Cipta-Jakarta.
- Stoner, James F; Freeman, Edward R; and Gilbert, Daniel R, 1995. Management. 6th ed, Prentice-hall, Inc.
- Swasta, Basu 2000. Asas-Asas Manajemen Modern. Liberty-Yogyakarta.
- Terry, George R . 2009 . Prinsip-Prinsip Manajemen . Jakarta : Bumi Aksara.
- Timpe D.A. 1987. The Art and Science of Business Management Managing People Kend Publishing Inc.
- Wahjosumidjo. 1984., Kepemimpinan dan Motivasi, Penerbit Galia Indonesia, Jakarta.
- Walker, James. W., 1995. Managing Human Resource in Flat, Lean and Flexible Organizations : Trends for the 1990's. Human Resource Planning, volume 11, number 2
- Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi. kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Wilkins, A.L. 1983. The Culture Audit; A Tool For Understanding Organizations. Organizational Dynamics.
- <http://www.portalhr.com/komunitas/opini/7-langkah-untuk-membangun-kepemimpinan-yang-efektif/>