

PENGANTAR MANAJEMEN

**Disusun Sesuai Rencana Pembelajaran Semester
Berbasis Outcome-Based Education (OBE)**

 **Indomedia
Pustaka**

**Dr. Drs. Ec. Gazali, M.M
Dr. Amirullah, S.E., M.M**

PENGANTAR MANAJEMEN

Disusun Sesuai Rencana Pembelajaran Semester Berbasis Outcome-Based Education (OBE)

Dr. Drs. Ec. Gazali, M.M

Dr. Amirullah, S.E., M.M



Edisi Asli

Hak Cipta © 2025 pada penulis

Griya Kebonagung 2, Blok I2, No.14

Kebonagung, Sukodono, Sidoarjo

Telp. : 0812-3250-3457

Website : www.indomediapustaka.com

E-mail : indomediapustaka.sby@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)**.

Gazali

Amirullah

Pengantar Manajemen/Gazali, Amirullah

—Sidoarjo: Indomedia Pustaka, Oktober 2025

Anggota IKAPI No. 195/JTI/2018

1 jil., 17 × 24 cm, 248 hal.

ISBN: 978-623-414-248-8

1. Manajemen

I. Judul

2. Pengantar Manajemen

II. Gazali, Amirullah

PRAKATA



Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul “*Pengantar Manajemen: Disusun Sesuai Rencana Pembelajaran Semester Berbasis Outcome-Based Education (OBE)*” ini dapat tersusun dengan baik. Buku ini disiapkan sebagai referensi utama dalam pembelajaran mata kuliah pengantar manajemen yang telah diselaraskan dengan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) berbasis *Outcome-Based Education (OBE)*.

Buku ini terdiri atas 14 bab, yang mencakup keseluruhan aspek dasar manajemen, dimulai dari konsep dasar manajemen, kemudian berlanjut pada fungsi-fungsi utama manajemen yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Leading*), dan Pengendalian (*Controlling*). Selanjutnya, pembahasan diperluas pada topik-topik yang menggambarkan dinamika dunia manajemen modern seperti tingkatan dan peran manajer, keterampilan manajerial, lingkungan eksternal dan internal organisasi, perubahan dan inovasi organisasi, manajemen era digital dan revolusi industri 4.0, etika dan tanggung jawab sosial, manajemen kepemimpinan dalam organisasi, komunikasi manajerial, serta manajemen dan evaluasi kinerja organisasi.

Keunggulan utama buku ini terletak pada penyusunannya yang sepenuhnya mengacu pada struktur dan substansi Rencana Pembelajaran Semester berbasis OBE, sehingga sangat sesuai untuk digunakan oleh dosen maupun mahasiswa dalam proses perkuliahan Pengantar Manajemen. Pendekatan OBE memastikan bahwa setiap bab dan subbab dirancang untuk mendukung pencapaian Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL), Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), serta Sub-CPMK yang terukur dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja.

Buku ini disusun oleh dosen pengampu mata kuliah Pengantar Manajemen dari dua perguruan tinggi, yaitu Universitas Madura (UNIRA) dan Universitas Panca Marga (UPM) Probolinggo. Meskipun berasal dari institusi yang berbeda, penyusunan buku ini didasarkan pada proses penyamaan substansi RPS, sehingga materi di dalamnya dapat digunakan secara lintas perguruan tinggi yang memiliki kesamaan kompetensi dan struktur pembelajaran dengan buku ini.

Dalam proses penyusunan, penulis juga berupaya menghadirkan konten yang aktual, kontekstual, dan aplikatif, dengan mengutip berbagai referensi ilmiah dan sumber digital terkini yang relevan dengan perkembangan ilmu manajemen, termasuk bantuan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) dalam tahap eksplorasi literatur dan perumusan konsep. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman pembaca terhadap dinamika praktik manajemen di era digital dan revolusi industri 4.0.

Semoga buku ini dapat menjadi kontribusi nyata dalam pengembangan literatur manajemen di Indonesia dan memberikan manfaat bagi dunia pendidikan tinggi, khususnya dalam mendukung implementasi *Outcome-Based Education* (OBE) di lingkungan perguruan tinggi.

Madura-Probolinggo, Oktober 2025

Tim Penulis

Dr. Drs. Ec. Gazali, M.M

Dr. Amirullah, S.E., M.M

DAFTAR ISI



| | |
|--|---------------|
| PRAKATA | III |
| DAFTAR ISI..... | V |
| DAFTAR GAMBAR..... | XI |
| DAFTAR TABEL | XI |
| BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN | 1 |
| A. Deskripsi Singkat | 1 |
| B. Capaian Pembelajaran | 1 |
| C. Materi Pembahasan | 2 |
| 1. Pengertian dan Sejarah Perkembangan Manajemen..... | 2 |
| 2. Tujuan dan Manfaat Manajemen dalam Organisasi | 7 |
| 3. Fungsi dan Proses Manajemen | 9 |
| D. Rangkuman | 17 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 19 |
| Bahan Bacaan | 26 |
| BAB 2 FUNGSI PERENCANAAN..... | 27 |
| A. Deskripsi Singkat | 27 |
| B. Capaian Pembelajaran | 28 |
| C. Materi Pembahasan | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 1. Proses dan Tahapan Perencanaan | 28 |
| 2. Jenis-Jenis Perencanaan dalam Organisasi | 30 |
| 3. Penetapan Tujuan dan Pengambilan Keputusan Strategis | 33 |
| D. Rangkuman | 35 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 36 |
| Bahan Bacaan | 38 |
| BAB 3 FUNGSI PENGORBANAN | 39 |
| A. Deskripsi Singkat | 39 |
| B. Capaian Pembelajaran | 40 |
| C. Materi Pembahasan | 40 |
| 1. Prinsip dan Tujuan Pengorganisasian | 40 |
| 2. Struktur Organisasi: Tipe dan Desain | 42 |
| 3. Delegasi Wewenang dan Koordinasi | 45 |
| D. Rangkuman | 48 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 49 |
| Bahan Bacaan | 51 |
| BAB 4 FUNGSI PENGARAHAN (LEADING) | 53 |
| A. Deskripsi Singkat | 53 |
| B. Capaian Pembelajaran | 54 |
| C. Materi Pembahasan | 54 |
| 1. Konsep Dasar Pengarahan dan Motivasi | 54 |
| 2. Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja | 57 |
| 3. Dinamika Kelompok dan Tim dalam Organisasi | 60 |
| D. Rangkuman | 63 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 64 |
| Bahan Bacaan | 65 |
| BAB 5 FUNGSI PENGENDALIAN (CONTROLLING) | 67 |
| A. Deskripsi Singkat | 67 |
| B. Capaian Pembelajaran | 68 |
| C. Materi Pembahasan | 68 |
| 1. Proses dan Jenis Pengendalian | 68 |

| | |
|--|------------|
| 2. Alat dan Teknik Pengendalian Manajerial | 76 |
| 3. Evaluasi dan Tindak Lanjut..... | 79 |
| D. Rangkuman | 81 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 83 |
| Bahan Bacaan | 85 |
| BAB 6 TINGKAT DAN PERAN MANAJER | 87 |
| A. Deskripsi Singkat | 87 |
| B. Capaian Pembelajaran | 88 |
| C. Materi Pembahasan | 88 |
| 1. Jenjang Manajerial: Tingkat Operasional, Menengah, dan Puncak | 88 |
| 2. Peran Manajer Dalam Organisasi | 92 |
| 3. Tantangan Manajerial dalam Organisasi Modern..... | 96 |
| D. Rangkuman | 98 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 100 |
| Bahan Bacaan | 103 |
| BAB 7 KETERAMPILAN MANAJERIAL..... | 105 |
| A. Deskripsi Singkat | 105 |
| B. Capaian Pembelajaran | 106 |
| C. Materi Pembahasan | 106 |
| 1. Tiga Keterampilan Utama: Teknis, Manusiawi, dan Konseptual | 106 |
| 2. Keterampilan Abad 21 untuk Manajer | 107 |
| 3. Pengembangan Kompetensi Manajerial | 110 |
| D. Rangkuman | 116 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 117 |
| Bahan Bacaan | 120 |
| BAB 8 LINGKUNGAN MANAJEMEN | 121 |
| A. Deskripsi Singkat | 121 |
| B. Capaian Pembelajaran | 122 |
| C. Materi Pembahasan | 122 |

| | |
|--|------------|
| 1. Konsep Perubahan Lingkungan dalam Manajemen..... | 122 |
| 2. Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi Organisasi..... | 125 |
| 3. Dampak Perubahan Lingkungan terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial..... | 129 |
| D. Rangkuman..... | 130 |
| E. Evaluasi dan Penguatan | 132 |
| Bahan Bacaan | 134 |
| BAB 9 MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI | 135 |
| A. Deskripsi Singkat..... | 135 |
| B. Capaian Pembelajaran | 136 |
| C. Materi Pembahasan | 136 |
| 1. Hakikat dan Pendekatan Manajemen Perubahan | 136 |
| 2. Faktor Penyebab Perubahan Organisasi | 144 |
| 3. Manajemen Inovasi dan Inovasi Manajemen | 146 |
| D. Rangkuman..... | 149 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 150 |
| Bahan Bacaan | 152 |
| BAB 10 MANAJEMEN ERA DIGITAL DAN REVOLUSI INDUSTRI..... | 153 |
| A. Deskripsi Singkat..... | 153 |
| B. Capaian Pembelajaran | 154 |
| C. Materi Pembahasan | 154 |
| 1. Transformasi Digital dalam Praktik Manajerial..... | 154 |
| 2. Teknologi, Otomatisasi, dan Dampaknya terhadap Organisasi..... | 156 |
| 3. Tantangan dan Peluang Manajer di Era Digital.....` | 159 |
| D. Rangkuman..... | 162 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 163 |
| Bahan Bacaan | 165 |
| BAB 11 ETIKA PROFESI MANAJEMEN | 167 |
| A. Deskripsi Singkat..... | 167 |
| B. Capaian Pembelajaran | 168 |

| | |
|--|------------|
| C. Materi Pembahasan | 168 |
| 1. Hakikat dan Prinsip Etika Profesi Manajemen | 168 |
| 2. Tanggung Jawab Sosial dan Profesional Manajer | 170 |
| 3. Dilema Etika dan Pengambilan Keputusan Etis | 175 |
| D. Rangkuman | 179 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 180 |
| Bahan Bacaan | 182 |
| BAB 12 MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI..... | 183 |
| A. Deskripsi Singkat | 183 |
| B. Capaian Pembelajaran | 184 |
| C. Materi Pembahasan | 184 |
| 1. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Organisasi..... | 184 |
| 2. Teori dan Gaya Kepemimpinan | 187 |
| 3. Kepemimpinan Efektif dan Tantangan Masa Depan | 195 |
| D. Rangkuman | 198 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 199 |
| Bahan Bacaan | 200 |
| BAB 13 KOMUNIKASI MANAJERIAL | 201 |
| A. Deskripsi Singkat | 201 |
| B. Capaian Pembelajaran | 202 |
| C. Materi Pembahasan | 202 |
| 1. Hakikat, Proses dan Hambatan Komunikasi dalam Organisasi..... | 202 |
| 2. Komunikasi Lisan, Tertulis, dan Digital..... | 209 |
| 3. Peran Komunikasi dalam Kepemimpinan dan Manajemen Tim | 211 |
| D. Rangkuman | 214 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 214 |
| Bahan Bacaan | 218 |
| BAB 14 MANAJEMEN DAN EVALUASI KINERJA ORGANISASI..... | 221 |
| A. Deskripsi Singkat | 221 |

| | |
|--|-----|
| B. Capaian Pembelajaran | 222 |
| C. Materi Pembahasan | 222 |
| 1. Konsep Dasar Manajemen Kinerja | 222 |
| 2. Pelaksanaan Kinerja..... | 225 |
| 3. Evaluasi Kinerja | 227 |
| D. Rangkuman..... | 231 |
| E. Evaluasi dan Penguatan Kompetensi | 232 |
| Bahan Bacaan | 234 |

| | |
|------------------------------|------------|
| BIOGRAFI PENULIS..... | 235 |
|------------------------------|------------|

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Gambar 1.1 | Fungsi dan Proses Manajemen | 17 |
| Gambar 3.1 | Hubungan Desain dan Struktur Organisasi | 43 |
| Gambar 3.2 | Type Struktur Organisasi..... | 44 |
| Gambar 5.1 | Proses Pengendalian Manajemen..... | 70 |
| Gambar 5.2 | Jenis - Jenis Pengendalian..... | 74 |
| Gambar 6.1 | Tingkatan dan Tanggung Jawab Manajer | 92 |
| Gambar 7.1 | Keterampilan Manajer..... | 107 |
| Gambar 9.1 | Faktor-Faktor Perubahan Eksternal dan Internal | 144 |
| Gambar 11.1 | Empat Alasan Pperusahaan Menerapkan CSR..... | 174 |
| Gambar 12.1 | Teori - Teori Kepemimpinan | 189 |
| Gambar 13.1 | Proses Komunikasi..... | 205 |
| Gambar 13.2 | Hambatan dalam Komunikasi | 208 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------------|---|----|
| Tabel 1.1 | Pendapat Para Penulis tentang Pengertian Manajemen | 2 |
| Tabel 1.2 | Empat Sudut Pandang Manajemen..... | 4 |
| Tabel 1.3 | Sejarah Perkembangan Manajemen Berdasarkan Kurun Waktu..... | 6 |
| Tabel 1.4 | Tujuan dan Manfaat Manajemen dalam Organisasi | 9 |
| Tabel 1.5 | Kegiatan dalam Fungsi Perencanaan Manajemen..... | 11 |
| Tabel 1.6 | Kegiatan dalam Fungsi Pengorganisasian Manajemen..... | 13 |
| Tabel 2.1 | Alur Proses dan Tahapan Perencanaan | 30 |
| Tabel 2.2 | Jenis-jenis Perencanaan dalam Organisasi..... | 32 |
| Tabel 2.3 | Hubungan Jenis Tujuan, Jangka Waktu, dan Contoh..... | 34 |
| Tabel 3.1 | Hubungan antara Prinsip Pengorganisasian dan Tujuannya..... | 41 |
| Tabel 3.2 | Tipe dan Desain Struktur Organisasi..... | 45 |
| Tabel 3.3 | Langka-Langkah Delegatif Efekif..... | 46 |
| Tabel 4.1 | Hubungan antara Pengarahan dan Motivasi..... | 56 |
| Tabel 4.2 | Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja..... | 59 |
| Tabel 4.3 | Konsep Dinamika Kelompok dan Tim dalam Organisasi | 61 |
| Tabel 5.1 | Jenis-Jenis Pengendalian..... | 72 |
| Tabel 5.2 | Proses Pengendalian..... | 76 |
| Tabel 5.3 | Alat & Teknik Pengendalian Manajerial..... | 78 |
| Tabel 5.4 | Alur Evaluasi dan Tindak Lanjut..... | 80 |
| Tabel 6.1 | Perbandingan Jenjang Manajerial | 89 |
| Tabel 6.2 | Tingkat dan Tanggung Jawab Manajer..... | 91 |

| | | |
|-------------------|---|-----|
| Tabel 6.3 | Pemetaan Peran Manajer dan Contoh Aktivitas | 95 |
| Tabel 6.4 | Tantangan Manajerial dalam Organisasi Modern dan Strategi Penanganannya..... | 97 |
| Tabel 7.1 | Keterampilan Abad 21 untuk Manajer | 109 |
| Tabel 7.2 | Bentuk - Bentuk Pengembangan Pelatihan Teknis Manajer | 112 |
| Tabel 7.3 | Bentuk Pengembangan Keterampilan Manusia..... | 114 |
| Tabel 7.4 | Bentuk - Bentuk Pembinaan Keterampilan Konseptual | 115 |
| Tabel 8.1 | Pentingnya Analisis Lingkungan bagi Manajer | 124 |
| Tabel 8.2 | Lingkungan Organisasi, Komponen dan Contoh Perubahannya | 126 |
| Tabel 8.3 | Contoh Analisis SWOT..... | 128 |
| Tabel 8.4 | Contoh Analisis PESTEL..... | 128 |
| Tabel 8.5 | Faktor Lingkungan dan Dampaknya terhadap Keputusan Manajerial | 130 |
| Tabel 9.1 | Faktor Kunci Keberhasilan vs Risiko Kegagalan Manajemen Perubahan..... | 137 |
| Tabel 9.2 | Fase Perubahan Terencana Menurut Bernard (2000) | 140 |
| Tabel 9.3 | Empat Fase Perubahan Terencana | 142 |
| Tabel 9.4 | Gambaran Organisasi sebagai Faktor Pendukung dan Penghambat Perubahan | 143 |
| Tabel 9.5 | Faktor Kekuatan Eksternal dan Internal yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi..... | 146 |
| Tabel 10.1 | Transformasi Digital dalam Praktik Manajerial | 155 |
| Tabel 10.2 | Peluang dan Tantangan Teknologi & Otomatisasi | 159 |
| Tabel 10.3 | Peluang dan Tantangan Transformasi Digital..... | 161 |
| Tabel 11.1 | Prinsip Etika Profesi Manajemen dan Implementasinya | 170 |
| Tabel 11.2 | Nilai Etika Manajer terhadap Organisasi..... | 171 |
| Tabel 11.3 | Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Beretika | 178 |
| Tabel 12.1 | Kaitan Manajemen dengan Kepemimpinan | 187 |
| Tabel 12.2 | Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan manusia | 191 |
| Tabel 12.3 | Teori dan Gaya Kepemimpinan | 195 |
| Tabel 12.4 | Tantangan Kepemimpinan Masa Kini dan Masa Depan..... | 197 |
| Tabel 13.1 | Jenis Komunikasi dalam Manajemen..... | 211 |
| Tabel 13.2 | Peran Komunikasi dalam Kepemimpinan dan Manajemen Tim | 213 |
| Tabel 14.1 | Tahap-Tahap Pelaksanaan Manajemen Kinerja..... | 226 |
| Tabel 14.2 | Peran Evaluasi dalam Kinerja Organisasi..... | 228 |
| Tabel 14.3 | Tahap-Tahap Evaluasi Kinerja Organisasi..... | 230 |

BAB 1

KONSEP DASAR

MANAJEMEN



A. DESKRIPSI SINGKAT

Bab ini membahas pondasi utama dalam memahami ilmu manajemen, dimulai dari pengertian dasar dan sejarah perkembangan manajemen dari masa klasik hingga era modern. Mahasiswa akan diajak menelusuri evolusi pemikiran manajemen serta mengenali pentingnya tujuan dan fungsi manajemen dalam konteks organisasi, baik bisnis maupun non bisnis. Selain itu, berbagai pendekatan dan teori-teori manajemen seperti teori klasik, perilaku, kuantitatif, dan kontemporer juga akan dibahas untuk memberikan kerangka pemahaman yang menyeluruh.

Pembelajaran dalam bab ini dilaksanakan melalui ceramah interaktif dan sesi tanya jawab langsung untuk mendorong partisipasi aktif mahasiswa. Metode penilaian dilakukan melalui quiz dan partisipasi dalam diskusi kelas. Di akhir bab, disediakan bagian Evaluasi dan Penguatan Kompetensi untuk mengukur sejauh mana pemahaman mahasiswa terhadap konsep-konsep dasar manajemen sekaligus memperkuat kemampuan analisis awal mereka terhadap peran manajemen dalam organisasi. Evaluasi dan penguatan kompetensi diberikan di akhir bab dalam bentuk latihan soal, refleksi pemahaman, dan studi kasus ringan yang relevan dengan materi.

B. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan definisi, tujuan, dan pentingnya manajemen dalam organisasi serta pendekatan dan teori manajemen

C. MATERI PEMBAHASAN

1. Pengertian dan Sejarah Perkembangan Manajemen

Manajemen merupakan elemen vital dalam setiap organisasi, baik bisnis maupun non bisnis, karena berkaitan langsung dengan cara organisasi mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Menurut Amirullah (2015), manajemen adalah proses untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menekankan bahwa manajemen tidak hanya sekadar pengambilan keputusan, tetapi juga menyangkut pengelolaan sumber daya secara sistematis.

Robbins dan Coulter (2018) mendefinisikan manajemen sebagai koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Efisiensi berkaitan dengan bagaimana sumber daya digunakan sehemat mungkin, sedangkan efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan. Dalam hal ini, manajemen tidak hanya berbicara soal proses, tetapi juga tentang hasil.

Tabel 1.1 Pendapat Para Penulis tentang Pengertian Manajemen

| No | Ahli | Tahun | Pengertian Manajemen |
|----|-----------------------------------|-------|--|
| 1 | Amirullah | 2015 | Proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. |
| 2 | Stephen P. Robbins & Mary Coulter | 2018 | Proses mengoordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain agar dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. |
| 3 | John Schermerhorn | 2013 | Bentuk pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya. |
| 4 | Samuel C. Certo | 2016 | Penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara rasional melalui fungsi manajemen utama. |
| 5 | Harold Koontz & Heinz Weihrich | 2008 | Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. |
| 6 | Ricky W. Griffin | 2017 | Serangkaian aktivitas (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. |
| 7 | George R. Terry | 1960 | Manajemen adalah proses khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. |
| 8 | Mary Parker Follett | 1941 | Seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. |

Selain pengertian tersebut di atas, manajemen juga diartikan dalam berbagai istilah atau sebutan:

a. Manajemen sebagai proses kegiatan

Manajemen bisa dipahami sebagai serangkaian langkah yang dimulai dari merencanakan, melaksanakan, mengoordinasikan, hingga mengawasi pekerjaan agar berjalan sesuai rencana. Bayangkan seperti mengatur sebuah acara besar—mulai dari menentukan konsep, menyiapkan tim, menjalankan acara, sampai memastikan semuanya sesuai target. Dalam proses ini, manajemen bukan sekadar mengatur pekerjaan, tapi juga mencari peluang, membuat rencana alternatif, mengambil langkah yang tepat, dan memastikan semuanya terkontrol dengan baik.

b. Manajemen sebagai ilmu dan seni

Manajemen juga bisa dilihat dari dua sisi: ilmu dan seni. Sebagai ilmu, manajemen berangkat dari prinsip, teori, dan metode yang bisa dipelajari. Pengambilan keputusan dilakukan dengan pendekatan ilmiah, memanfaatkan data, analisis, dan pengetahuan dari berbagai bidang seperti ekonomi, statistik, dan akuntansi. Namun, manajemen juga adalah seni. Di sini, keberhasilan sering dipengaruhi oleh bakat, intuisi, dan kreativitas seorang manajer. Kadang, keputusan yang diambil bukan hanya soal hitung-hitungan, tapi juga mempertimbangkan insting, perasaan, dan kemampuan pribadi untuk menginspirasi tim. Perpaduan antara sains dan seni inilah yang membuat manajer hebat mampu menyesuaikan strategi dengan situasi yang ada.

c. Manajemen sebagai profesi

Seperti dokter atau pengacara, manajemen juga merupakan profesi. Artinya, orang yang menjadi manajer memiliki keahlian khusus dan keterampilan yang diakui oleh organisasi maupun masyarakat. Mereka tidak hanya bekerja berdasarkan pengalaman, tetapi juga memegang standar profesional tertentu. Seorang manajer profesional menggunakan pengetahuannya untuk memimpin organisasi mencapai tujuan secara efektif.

d. Manajemen sebagai kumpulan orang yang bekerja sama

Terakhir, manajemen juga bisa dipahami sebagai aktivitas sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sebuah organisasi, kolaborasi ini dipimpin oleh seorang manajer atau pemimpin yang mengarahkan tim agar bekerja dengan efisien dan efektif. Jadi, manajemen bukan hanya soal mengatur pekerjaan, tapi juga membangun kerja sama dan memimpin orang untuk bergerak menuju tujuan yang sama.

Tabel 1.2 Empat Sudut Pandang Manajemen

| Sudut Pandang Manajemen | Penjelasan Singkat | Fokus Utama | Contoh Penerapan |
|-------------------------|---|---|---|
| Sebagai Proses Kegiatan | Serangkaian langkah mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengoordinasikan, hingga mengawasi pekerjaan agar sesuai tujuan. | Alur kerja dan pengendalian kegiatan. | Menyusun dan menjalankan rencana proyek hingga evaluasi hasil. |
| Sebagai Ilmu | Menggunakan teori, prinsip, dan metode ilmiah untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan. | Pendekatan ilmiah dan analisis data. | Menggunakan data penjualan untuk menentukan strategi pemasaran. |
| Sebagai Seni | Mengandalkan kreativitas, intuisi, bakat, dan keterampilan personal untuk mencapai tujuan. | Kreativitas dan kemampuan personal manajer. | Memotivasi tim melalui gaya kepemimpinan yang inspiratif. |
| Sebagai Profesi | Aktivitas yang dijalankan oleh orang dengan keahlian khusus dan standar profesional tertentu. | Keahlian dan pengakuan profesional. | Manajer bersertifikasi yang memimpin divisi dalam perusahaan. |
| Sebagai Kumpulan Orang | Aktivitas sekelompok orang yang bekerja sama di bawah pimpinan untuk mencapai tujuan bersama. | Kerja sama tim dan kepemimpinan. | Tim peneliti yang dipimpin kepala proyek untuk mengembangkan produk baru. |

Pemahaman terhadap manajemen tidak lepas dari sejarah panjang perkembangannya yang berakar sejak manusia mulai hidup berkelompok. Sejak zaman kuno, praktik manajemen sudah diterapkan, seperti pada pembangunan piramida di Mesir dan sistem administrasi di Tiongkok. Namun, manajemen sebagai ilmu baru berkembang secara sistematis pada era Revolusi Industri. John Schermerhorn (2013) mencatat bahwa pertumbuhan industri besar-besaran pada abad ke-18 dan ke-19 mendorong kebutuhan akan pendekatan ilmiah dalam mengelola tenaga kerja dan produksi.

Perkembangan dan sejarah ilmu manajemen mencerminkan evolusi dan praktik yang membentuk cara kita memahami dan mengelola organisasi. Ilmu manajemen lahir sebagai respons terhadap kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam lingkungan kerja (Amanah, 2024).

Tokoh yang sangat berpengaruh dalam awal perkembangan manajemen ilmiah adalah Frederick W. Taylor, yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah. Taylor memperkenalkan prinsip-prinsip efisiensi kerja melalui *scientific management*, yakni pendekatan sistematis terhadap pekerjaan yang didasarkan pada observasi, pengukuran, dan analisis. Gagasan Taylor menekankan pentingnya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan kerja. Menurut Certo & Certo (2016), kontribusi Taylor membuka jalan bagi lahirnya teori-teori manajemen berikutnya yang lebih kompleks.

Selain Taylor, tokoh penting lainnya adalah Henri Fayol yang mengembangkan teori administrasi dan merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang dikenal hingga kini, yaitu: perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Leading*), dan pengendalian (*Controlling*) atau POAC. Fayol menekankan pentingnya struktur organisasi dan koordinasi dalam mencapai tujuan bersama. Prinsip-prinsip manajemen Fayol menjadi fondasi utama dalam pengajaran manajemen modern (Robbins & Coulter, 2018).

Perkembangan manajemen juga dipengaruhi oleh pendekatan perilaku (*behavioral approach*) yang menekankan pada aspek manusia dalam organisasi. Tokoh-tokoh seperti Elton Mayo dan Abraham Maslow memperkenalkan pentingnya motivasi, kepuasan kerja, dan hubungan sosial dalam meningkatkan produktivitas. Hal ini menandai pergeseran dari pendekatan mekanistik ke pendekatan yang lebih humanistik, di mana manusia tidak lagi dipandang sekadar sebagai “alat produksi” tetapi sebagai aset utama organisasi.

Memasuki era modern, pendekatan sistem dan kontingensi menjadi lebih dominan. Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai kesatuan yang terdiri atas berbagai komponen yang saling berinteraksi, sementara pendekatan kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi—semua tergantung pada situasi dan konteks yang dihadapi. Robbins & Coulter (2018) menyatakan bahwa dalam dunia yang semakin kompleks dan dinamis, manajer dituntut untuk adaptif terhadap berbagai perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Saat ini, perkembangan manajemen terus mengalami transformasi, terutama dengan hadirnya teknologi digital dan kecerdasan buatan. Konsep-konsep manajemen tradisional dikombinasikan dengan data analitik, manajemen inovasi, dan kepemimpinan berbasis nilai. Manajer masa kini tidak hanya dituntut cakap dalam perencanaan dan pengawasan, tetapi juga harus memiliki kompetensi dalam pengambilan keputusan berbasis data dan kepemimpinan yang inklusif.

Tabel 1.3 Sejarah Perkembangan Manajemen Berdasarkan Kurun Waktu

| Kurun Waktu | Pendekatan/Teori | Tokoh Utama | Ciri Khas & Kontribusi |
|------------------------------------|---|---|--|
| Sebelum Abad ke-19 | Praktik Manajemen Tradisional | Bangsa Mesir, Tiongkok Kuno, Romawi | Pengorganisasian proyek besar (piramida, tembok besar), pembagian kerja, birokrasi awal. |
| Akhir Abad ke-19 - Awal Abad ke-20 | <i>Scientific Management</i> (Manajemen Ilmiah) | Frederick W. Taylor, Frank & Lillian Gilbreth | Efisiensi kerja, time and motion study, pemisahan perencanaan dan pelaksanaan, prinsip-prinsip ilmiah dalam kerja. |
| Awal - Pertengahan Abad ke-20 | <i>Administrative Theory</i> (Teori Administratif) | Henri Fayol | Fungsi manajemen (POAC), prinsip-prinsip administrasi organisasi, struktur formal. |
| 1920-an - 1940-an | <i>Human Relations Movement</i> | Elton Mayo, Mary Parker Follett | Studi Hawthorne, pentingnya motivasi, hubungan sosial dalam kerja, komunikasi dua arah. |
| 1950-an - 1960-an | <i>Behavioral Approach</i> | Douglas McGregor, Abraham Maslow | Teori X dan Y, hirarki kebutuhan Maslow, fokus pada motivasi dan perilaku manusia dalam organisasi. |
| 1960-an - 1970-an | <i>Quantitative Approach</i> (Pendekatan Kuantitatif) | Operasional riset, pakar statistik | Penggunaan model matematis, simulasi, dan statistik untuk pengambilan keputusan manajerial. |
| 1970-an - 1980-an | <i>Systems Theory</i> (Teori Sistem) | Chester Barnard, Ludwig von Bertalanffy | Organisasi sebagai sistem terbuka, pentingnya interaksi antara bagian organisasi dan lingkungannya. |
| 1980-an - 1990-an | <i>Contingency Approach</i> (Pendekatan Situasional) | Paul Lawrence, Jay Lorsch | Tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola, pendekatan tergantung pada situasi, lingkungan, dan variabel organisasi. |
| 1990-an - 2000-an | <i>Modern Management & Total Quality Management</i> | W. Edwards Deming, Peter Drucker | Fokus pada kualitas, kepemimpinan partisipatif, manajemen berbasis hasil dan inovasi. |
| 2000-an – Sekarang | <i>Digital & Innovation Management</i> | Berbagai pemikir kontemporer | Penggunaan teknologi digital, data analytics, agile management, kepemimpinan transformasional, keberlanjutan dan manajemen berbasis nilai. |

Dengan demikian, pemahaman terhadap pengertian dan sejarah perkembangan manajemen menjadi fondasi penting bagi mahasiswa untuk menguasai ilmu manajemen secara utuh. Dari akar historis hingga tantangan kontemporer, manajemen adalah disiplin yang senantiasa berkembang dan relevan dalam setiap aspek kehidupan organisasi.

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen dalam Organisasi

Manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam mengarahkan aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari manajemen adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya. Efisiensi berarti memanfaatkan sumber daya seoptimal mungkin tanpa pemborosan, sementara efektivitas merujuk pada kemampuan organisasi dalam mencapai target secara tepat. Robbins dan Coulter (2018) mendefinisikan manajemen sebagai “*coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*,” yang menekankan pentingnya koordinasi dalam pencapaian hasil yang optimal.

Menurut Certo dan Certo (2016) Pada dasarnya, peran manajer adalah membimbing organisasi menuju pencapaian tujuan. Semua organisasi ada untuk tujuan atau sasaran tertentu, dan manajer bertanggung jawab untuk menggabungkan dan menggunakan sumber daya organisasi untuk memastikan bahwa organisasi mereka mencapai tujuan mereka. Manajemen menggerakkan organisasi menuju tujuan atau sasarannya dengan menugaskan kegiatan untuk dilakukan oleh anggota organisasi. Jika kegiatan dirancang secara efektif, produksi setiap pekerja akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Manajemen berusaha untuk mendorong aktivitas individu yang akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan untuk mencegah aktivitas individu yang akan menghambat pencapaian tujuan tersebut. Karena proses manajemen menekankan pencapaian tujuan, manajer harus selalu mengingat tujuan organisasi.

Selain itu, manajemen berperan dalam menciptakan keteraturan dan koordinasi yang harmonis dalam organisasi. Pengorganisasian yang baik membantu menyusun struktur organisasi yang jelas, membagi tugas sesuai keahlian, dan mengatur aliran kerja yang sistematis. Menurut Schermerhorn (2013), “*management is the process of Planning, Organizing, Leading, and Controlling the use of resources to accomplish performance goals*.” Hal ini memperlihatkan bahwa manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengatur, tetapi juga sebagai penggerak sumber daya menuju pencapaian kinerja.

Dalam ranah internal organisasi, manajemen memiliki manfaat dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan motivasi, mengurangi konflik, serta meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Certo & Certo (2016) menyatakan bahwa manajemen merupakan “*the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources*,” sehingga fungsi manajerial harus menyentuh dimensi kemanusiaan dan hubungan interpersonal, tidak hanya aspek teknis dan struktural.

Tujuan strategis manajemen lainnya adalah merumuskan arah dan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam dunia yang penuh dinamika, organisasi membutuhkan

kerangka kerja yang mampu mengintegrasikan visi dengan realitas operasional. Hill dan McShane (2009) mengemukakan bahwa manajemen strategis memungkinkan organisasi merespons perubahan eksternal dan tetap selaras dengan misinya. Proses perencanaan ini melibatkan analisis lingkungan, penetapan tujuan, penyusunan strategi, serta evaluasi kinerja secara berkala.

Di sektor swasta atau perusahaan, manajemen memberikan manfaat dalam mengelola keuangan, meningkatkan profitabilitas, dan memperkuat posisi kompetitif. Manajemen keuangan yang terstruktur memungkinkan organisasi menjaga arus kas, mengendalikan biaya, serta melakukan investasi yang tepat sasaran. Amirullah (2015) menyebutkan bahwa manajemen dalam organisasi bisnis harus mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya untuk menghasilkan nilai tambah dan keberlanjutan usaha.

Manajemen juga memainkan peranan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, manajer bertugas menarik, melatih, dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Hal ini menjadi penting karena sumber daya manusia adalah aset utama organisasi. Organisasi yang dikelola dengan baik dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, sehingga meningkatkan daya saing jangka panjang. Robbins dan Coulter (2018) juga menekankan pentingnya kepemimpinan dalam menggerakkan orang menuju arah yang benar.

Lebih jauh lagi, manajemen memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Dalam lingkungan yang terus berubah, organisasi harus mampu bertindak responsif terhadap tantangan dan peluang. Dengan struktur manajemen yang jelas, proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan data yang akurat dan melalui koordinasi yang efektif antar unit kerja. Hal ini tidak hanya mempercepat respon organisasi, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap kinerja organisasi.

Dalam konteks organisasi sektor publik, tujuan manajemen tidak semata-mata pada keuntungan finansial, tetapi lebih pada pencapaian pelayanan publik yang efektif dan transparan. Manajemen di sektor ini mendukung tata kelola pemerintahan yang baik, pengelolaan anggaran yang akuntabel, serta pelaksanaan program-program sosial yang tepat sasaran. Melalui pendekatan manajerial, organisasi publik dapat lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu berinovasi dalam memberikan layanan yang berkelanjutan.

Tabel 1.4 Tujuan dan Manfaat Manajemen dalam Organisasi

| Aspek | Penjelasan |
|----------------------------------|---|
| Efisiensi & Efektivitas | Manajemen membantu organisasi menyelesaikan tugas dengan sumber daya minimal namun hasil optimal. |
| Koordinasi dan Struktur | Menyusun struktur organisasi, membagi tugas, dan mengatur alur kerja secara sistematis. |
| Lingkungan Kerja Positif | Meningkatkan motivasi, komunikasi, dan mengurangi konflik antar individu dalam organisasi. |
| Arah & Tujuan Strategis | Merumuskan visi, misi, dan strategi organisasi untuk menghadapi dinamika lingkungan eksternal. |
| Kinerja Finansial | Mengelola anggaran, arus kas, dan pengendalian biaya untuk menjaga profitabilitas organisasi. |
| Manajemen SDM | Mengembangkan potensi karyawan melalui rekrutmen, pelatihan, dan retensi berbasis kinerja. |
| Pengambilan Keputusan | Mempermudah proses pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis data. |
| Pelayanan Publik & Akuntabilitas | Meningkatkan efisiensi pelayanan publik, akuntabilitas anggaran, dan inovasi sektor publik. |

3. Fungsi dan Proses Manajemen

Pada umumnya manajemen dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan pengendalian kegiatan organisasi dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien (Amirullah, 2015).

Penjelasan masing-masing fungsi manajemen di atas dapat dikutip dari pendapat Certo and Certo (2016) berikut:

a. Fungsi perencanaan.

Perencanaan melibatkan pemilihan tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, menguraikan bagaimana tugas harus dilakukan, dan menunjukkan kapan tugas harus dilakukan. Aktivitas perencanaan berfokus pada pencapaian tujuan. Melalui rencana mereka, manajer menguraikan dengan tepat apa yang harus dilakukan organisasi agar berhasil. Perencanaan sangat penting untuk menyelesaikan hal yang “benar”. Perencanaan berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam waktu dekat (jangka pendek) serta di masa depan yang lebih jauh (jangka panjang).

Fungsi perencanaan tidak hanya sekadar merumuskan tujuan, tetapi juga mencakup serangkaian kegiatan sistematis yang membantu organisasi menentukan

arah dan langkah konkret untuk mencapainya. Beberapa kegiatan utama dalam fungsi perencanaan antara lain:

1) Penetapan Tujuan (*Goal Setting*)

Langkah pertama dalam perencanaan adalah menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan ini menjadi dasar dari seluruh proses manajerial selanjutnya. Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (prinsip SMART).

2) Identifikasi Masalah dan Peluang

Manajer perlu menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengenali peluang yang dapat dimanfaatkan dan masalah yang perlu diatasi. Ini mencakup analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

3) Penentuan Alternatif Tindakan (*Alternative Courses of Action*)

Dalam proses perencanaan, manajer mengembangkan beberapa alternatif cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini membantu memberikan fleksibilitas jika rencana utama menghadapi hambatan.

4) Evaluasi dan Pemilihan Alternatif Terbaik

Setelah berbagai alternatif dirumuskan, manajer mengevaluasi kelebihan dan kekurangan masing-masing alternatif berdasarkan kriteria efektivitas, efisiensi, risiko, dan sumber daya yang tersedia, lalu memilih alternatif terbaik.

5) Penyusunan Rencana Operasional dan Strategis

Perencanaan mencakup dua level utama:

- » *Rencana strategis*: Merumuskan arah jangka panjang organisasi (biasanya 3–5 tahun atau lebih), termasuk visi, misi, dan strategi utama.
- » *Rencana operasional*: Merinci langkah-langkah jangka pendek yang spesifik untuk pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

6) Penjadwalan Kegiatan

Menentukan kapan setiap kegiatan akan dilaksanakan, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana urutan pelaksanaan dilakukan. Penjadwalan mencakup *timeline*, *milestones*, dan *deadline*.

7) Pengalokasian Sumber Daya

Dalam perencanaan, manajer harus menentukan dan mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan, seperti tenaga kerja, dana, fasilitas, dan teknologi agar rencana dapat dijalankan secara optimal.

8) Penetapan Indikator Kinerja (*Key Performance Indicators* – **KPIS**)

Manajer menetapkan tolok ukur untuk mengevaluasi kemajuan terhadap tujuan. Indikator ini digunakan untuk mengukur apakah rencana berjalan sesuai harapan atau memerlukan penyesuaian.

Tabel 1.5 Kegiatan dalam Fungsi Perencanaan Manajemen

| No. | Kegiatan dalam Fungsi Perencanaan | Penjelasan |
|-----|--|---|
| 1 | Penetapan Tujuan | Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang spesifik, terukur, dan relevan. |
| 2 | Identifikasi Masalah dan Peluang | Menganalisis kondisi internal dan eksternal organisasi melalui analisis SWOT. |
| 3 | Penentuan Alternatif Tindakan | Merumuskan berbagai opsi tindakan yang dapat diambil untuk mencapai tujuan. |
| 4 | Evaluasi dan Pemilihan Alternatif Terbaik | Menilai kelebihan dan kekurangan setiap alternatif untuk memilih yang paling efektif dan efisien. |
| 5 | Penyusunan Rencana Strategis dan Operasional | Menyusun rencana jangka panjang (strategis) dan rencana kegiatan harian (operasional). |
| 6 | Penjadwalan Kegiatan | Menentukan waktu pelaksanaan, urutan kerja, dan pihak yang bertanggung jawab atas tiap kegiatan. |
| 7 | Pengalokasian Sumber Daya | Menentukan jumlah dan jenis sumber daya yang dibutuhkan serta cara pendistribusiannya. |
| 8 | Penetapan Indikator Kinerja (KPIs) | Merumuskan tolok ukur keberhasilan untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan rencana. |

Fungsi perencanaan bukan hanya menentukan apa yang akan dilakukan, tetapi juga bagaimana, kapan, dan dengan apa hal tersebut akan dilakukan. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut, perencanaan memberikan fondasi bagi fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, serta menjadi panduan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

b. Fungsi pengorganisasian.

Pengorganisasian dapat dianggap sebagai penugasan tugas yang dikembangkan di bawah fungsi perencanaan kepada berbagai individu atau kelompok dalam organisasi. Pengorganisasian, kemudian, menciptakan mekanisme untuk mewujudkan rencana. Orang-orang dalam organisasi diberi tugas kerja yang berkontribusi pada tujuan perusahaan. Tugas-tugas diatur sedemikian rupa sehingga keluaran individu berkontribusi pada keberhasilan departemen, yang pada

gilirannya, berkontribusi pada keberhasilan divisi, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Pengorganisasian mencakup penentuan tugas dan pengelompokan pekerjaan. Pengorganisasian tidak boleh kaku, tetapi adaptif dan fleksibel untuk menghadapi tantangan seiring perubahan keadaan.

Fungsi pengorganisasian tidak hanya berfokus pada penugasan tugas, tetapi juga mencakup serangkaian kegiatan yang memastikan struktur organisasi berjalan efektif dan responsif terhadap perubahan. Berikut adalah uraian kegiatan-kegiatan utama dalam fungsi pengorganisasian:

1) Identifikasi dan Pembagian Tugas (*Job Division*)

langkah pertama dalam pengorganisasian adalah mengidentifikasi apa saja pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, kemudian membaginya menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik yang bisa ditugaskan kepada individu atau kelompok kerja.

2) Pengelompokan Tugas ke dalam Unit atau Departemen (*Departmentalization*)

Setelah tugas-tugas diidentifikasi, tugas-tugas serupa dikelompokkan dalam unit atau departemen berdasarkan fungsi (seperti pemasaran, keuangan, produksi), produk, wilayah geografis, atau basis lainnya. Hal ini bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan spesialisasi.

3) Penetapan Struktur Organisasi

Struktur organisasi ditentukan untuk menggambarkan bagaimana hubungan kerja dibentuk, siapa melapor kepada siapa, dan bagaimana alur komunikasi serta wewenang berlangsung. Struktur ini dapat berbentuk linier, matriks, fungsional, divisi, atau struktur hybrid.

4) Penetapan Wewenang dan Tanggung Jawab

Dalam pengorganisasian, penting untuk menetapkan siapa yang memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan dan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas. Hal ini menciptakan kejelasan peran dan menghindari konflik dalam pelaksanaan pekerjaan.

5) Koordinasi Antar Unit dan Fungsi

Karena organisasi terdiri dari banyak bagian yang saling terkait, kegiatan pengorganisasian juga mencakup upaya untuk memastikan koordinasi yang baik antar unit atau departemen agar seluruh proses kerja berjalan sinkron menuju tujuan bersama.

6) Penempatan dan Penyesuaian Sumber Daya Manusia

Fungsi pengorganisasian mencakup kegiatan menempatkan orang yang tepat di posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensinya. Ini dikenal sebagai prinsip “*the right man in the right place*.”

7) Pembuatan Prosedur dan Mekanisme Kerja

Untuk mendukung pelaksanaan tugas, manajer perlu merancang prosedur kerja, alur proses, dan standar operasional agar pekerjaan bisa dilakukan secara konsisten dan efisien.

8) Penyusunan Sistem Pelaporan dan Evaluasi

Sistem pelaporan dibutuhkan untuk memantau hasil kerja dan memberikan umpan balik kepada pimpinan. Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah struktur yang dibentuk masih relevan atau perlu disesuaikan.

9) Penyesuaian Organisasi Terhadap Perubahan Lingkungan

Seiring perubahan kondisi eksternal dan internal, struktur organisasi harus fleksibel. Oleh karena itu, kegiatan dalam fungsi pengorganisasian juga mencakup melakukan peninjauan dan perubahan terhadap struktur dan sistem kerja agar tetap adaptif.

Tabel 1.6 Kegiatan dalam Fungsi Pengorganisasian Manajemen

| No. | Kegiatan Pengorganisasian | Penjelasan |
|-----|---|---|
| 1 | Identifikasi dan Pembagian Tugas | Menentukan pekerjaan yang harus dilakukan dan membaginya menjadi tugas-tugas kecil yang dapat didelegasikan. |
| 2 | Pengelompokan tugas (departmentalisasi) | Mengelompokkan tugas-tugas serupa ke dalam unit atau departemen berdasarkan fungsi, produk, wilayah, atau proyek. |
| 3 | Penetapan struktur organisasi | Menentukan bagaimana hubungan kerja dibentuk, termasuk garis wewenang dan tanggung jawab di seluruh organisasi. |
| 4 | Penetapan wewenang dan tanggung jawab | Menetapkan siapa yang berhak membuat keputusan dan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas tertentu. |
| 5 | Koordinasi antar unit atau departemen | Mengintegrasikan dan menyinkronkan kegiatan antar bagian untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. |

| No. | Kegiatan Pengorganisasian | Penjelasan |
|-----|---|---|
| 6 | Penempatan sumber daya manusia yang tepat | Menempatkan individu sesuai dengan keahlian dan kompetensinya pada posisi yang sesuai. |
| 7 | Pembuatan prosedur dan mekanisme kerja | Menyusun prosedur, alur kerja, dan standar operasional untuk memastikan pelaksanaan tugas berjalan efisien dan konsisten. |
| 8 | Penyusunan sistem pelaporan dan evaluasi | Merancang sistem pelaporan hasil kerja dan evaluasi kinerja untuk memastikan semua bagian bekerja sesuai rencana. |
| 9 | Penyesuaian terhadap perubahan lingkungan | Melakukan peninjauan dan penyesuaian struktur organisasi agar tetap fleksibel dan adaptif terhadap dinamika lingkungan internal maupun eksternal. |

Dengan kegiatan-kegiatan tersebut, fungsi pengorganisasian menjadi fondasi penting dalam mengimplementasikan rencana dan mencapai tujuan organisasi secara terkoordinasi dan efisien.

c. Fungsi Pengarahan atau Mempengaruhi.

Mempengaruhi adalah salah satu fungsi dasar dalam proses manajemen. Fungsi ini juga umum disebut sebagai memotivasi, memimpin, mengarahkan, atau menggerakkan terutama berkaitan dengan orang-orang dalam organisasi. Mempengaruhi dapat didefinisikan sebagai membimbing aktivitas anggota organisasi ke arah yang tepat. Arah yang tepat adalah arah apa pun yang membantu organisasi bergerak menuju pencapaian tujuan. Tujuan akhir dari memengaruhi adalah untuk meningkatkan produktivitas. Situasi kerja yang berorientasi pada manusia biasanya menghasilkan tingkat produksi yang lebih tinggi dalam jangka panjang daripada situasi kerja yang berorientasi pada tugas karena orang-orang menganggap jenis yang terakhir kurang memuaskan.

Fungsi pengarahan dalam manajemen mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan membimbing, memotivasi, dan mengarahkan karyawan agar mereka bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga melibatkan aspek komunikasi, kepemimpinan, dan pembinaan hubungan antar manusia dalam organisasi. Adapun beberapa kegiatan utama dalam fungsi pengarahan meliputi:

1) Memberikan Perintah dan Instruksi Kerja

Manajer memberikan arahan secara langsung kepada bawahannya mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Ini

membantu memastikan bahwa setiap individu memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan jelas.

2) Motivasi Karyawan

Manajer berupaya membangkitkan semangat dan dorongan kerja karyawan melalui berbagai bentuk motivasi, baik motivasi intrinsik (seperti pengakuan, tanggung jawab, atau peluang pengembangan diri) maupun motivasi ekstrinsik (seperti gaji, bonus, atau insentif lainnya).

3) Komunikasi yang Efektif

Pengarahan juga mencakup aktivitas membangun dan mempertahankan komunikasi yang terbuka dan dua arah antara manajer dan karyawan. Komunikasi yang baik memungkinkan pesan, perintah, dan umpan balik disampaikan dan diterima secara jelas, mengurangi konflik dan kesalahpahaman.

4) Kepemimpinan dan Pembinaan

Manajer berperan sebagai pemimpin yang memberi teladan dan inspirasi bagi bawahannya. Ia harus membina hubungan kerja yang sehat, menjadi pendengar yang baik, serta membantu mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan.

5) Koordinasi Antar Anggota Tim

Dalam proses pengarahan, manajer juga melakukan koordinasi antar individu dan tim agar kegiatan organisasi berjalan selaras dan tidak tumpang tindih. Hal ini penting untuk meningkatkan sinergi dan efisiensi kerja.

6) Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Fungsi pengarahan mencakup kemampuan manajer untuk mengatasi hambatan dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, baik yang bersifat teknis maupun interpersonal.

7) Pemberian Umpan Balik dan Evaluasi Kinerja

Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil kerja mereka, baik berupa penghargaan atas prestasi maupun koreksi terhadap kekurangan, juga termasuk bagian dari pengarahan. Evaluasi ini membantu karyawan untuk terus belajar dan berkembang.

Dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut secara konsisten, fungsi pengarahan dalam manajemen dapat berjalan secara efektif dan berkontribusi

signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan manusiawi.

d. Fungsi pengendalian.

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang melaluinya manajer: 1) Mengumpulkan informasi yang mengukur kinerja terkini dalam organisasi. 2) Membandingkan kinerja saat ini dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. 3) Dari perbandingan ini, tentukan apakah organisasi harus dimodifikasi untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi pengendalian (*Controlling*) merupakan salah satu elemen penting dalam proses manajerial yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditentukan. Melalui fungsi ini, manajer dapat mengambil langkah korektif bila terjadi penyimpangan dari tujuan yang diharapkan. Seperti telah dijelaskan, pengendalian meliputi pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar, serta pengambilan tindakan korektif. Adapun kegiatan yang termasuk dalam fungsi pengendalian antara lain:

1) Penetapan Standar Kinerja (*Performance Standards*)

Sebelum proses pengendalian dapat dimulai, manajer perlu menetapkan standar kinerja yang jelas dan terukur. Standar ini dapat berupa target kuantitatif (misalnya jumlah produksi, tingkat penjualan, atau biaya operasional) maupun kualitatif (seperti tingkat kepuasan pelanggan atau kualitas layanan).

2) Pengukuran kinerja aktual (*measuring actual performance*)

dalam tahap ini, manajer mengumpulkan data dan informasi untuk mengetahui bagaimana kinerja aktual organisasi. ini bisa dilakukan melalui laporan keuangan, hasil audit, survei kepuasan, atau data operasional lainnya. teknologi informasi sangat membantu dalam pengukuran ini karena memungkinkan pemantauan real-time.

3) Perbandingan Kinerja Dengan Standar (*Comparing Performance Against Standards*)

setelah data aktual tersedia, langkah selanjutnya adalah membandingkan hasil tersebut dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. dari sini akan terlihat apakah ada kesenjangan atau penyimpangan.

4) Analisis Penyebab Penyimpangan (*Analyzing Causes of Deviations*)

bila ditemukan perbedaan antara standar dan kinerja aktual, perlu dilakukan analisis untuk mencari akar penyebab penyimpangan. ini penting untuk

menentukan solusi yang tepat. misalnya, apakah penyimpangan terjadi karena kurangnya pelatihan, kesalahan prosedur, atau faktor eksternal seperti perubahan pasar.

5) Pengambilan Tindakan Korektif (*Taking Corrective Actions*)

jika terjadi penyimpangan signifikan, manajer perlu melakukan tindakan korektif. tindakan ini bisa berupa perbaikan proses kerja, pelatihan ulang karyawan, perubahan strategi, atau penyesuaian anggaran.

6) Evaluasi Dan Umpan Balik (*Evaluation And Feedback*)

Setelah tindakan korektif dilakukan, manajer perlu mengevaluasi hasilnya untuk memastikan bahwa perbaikan telah membawa organisasi ke jalur yang benar. Proses ini juga memberikan umpan balik untuk peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*).



Gambar 1.2 Fungsi dan Proses Manajemen

D. RANGKUMAN

Bab ini membahas secara komprehensif konsep dasar manajemen, dimulai dari pengertian dan sejarah perkembangannya. Manajemen didefinisikan sebagai proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Seiring berjalannya waktu, konsep manajemen berkembang dari praktik tradisional di zaman Mesir kuno hingga menjadi disiplin ilmu modern melalui kontribusi tokoh-tokoh seperti Frederick W. Taylor, Henri Fayol, hingga Peter Drucker. Pendekatan manajemen juga mengalami pergeseran dari pendekatan mekanistik ke perilaku, sistem, kontingensi, hingga ke era digital yang mengintegrasikan inovasi dan teknologi.

Tujuan utama manajemen adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam organisasi, baik di sektor bisnis maupun publik. Manajemen tidak hanya memastikan penggunaan sumber daya yang optimal, tetapi juga mendorong koordinasi, pengambilan

keputusan yang tepat, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat. Manajemen strategis menjadi kunci dalam merespons dinamika lingkungan eksternal, sementara fungsi manajerial seperti perencanaan dan pengorganisasian membentuk struktur kerja yang terkoordinasi untuk pencapaian hasil.

Fungsi-fungsi manajemen dijelaskan secara rinci, dimulai dari fungsi perencanaan yang mencakup penetapan tujuan, identifikasi peluang, pemilihan alternatif, hingga penjadwalan dan alokasi sumber daya. Fungsi pengorganisasian fokus pada pembagian tugas, pembentukan struktur organisasi, koordinasi antar unit, dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Sementara itu, pengarahan melibatkan kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan pembinaan hubungan interpersonal dalam organisasi agar karyawan bekerja sesuai arah tujuan yang telah ditetapkan.

Terakhir, fungsi pengendalian meliputi proses pemantauan kinerja aktual, perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan, analisis penyimpangan, hingga pengambilan tindakan korektif dan evaluasi berkelanjutan. Fungsi ini penting untuk memastikan organisasi tetap berjalan sesuai rencana dan dapat beradaptasi terhadap dinamika internal maupun eksternal. Secara keseluruhan, dokumen ini menekankan pentingnya pemahaman menyeluruh tentang konsep dan fungsi manajemen sebagai dasar dalam praktik manajerial yang efektif.

E. EVALUASI DAN PENGUATAN KOMPETENSI

Sebagai bentuk penilaian terhadap capaian pembelajaran pada bab ini, Anda diminta menyelesaikan kuis berikut sesuai dengan topik yang telah dipelajari:

KUIS : Konsep Dasar Manajemen

Topik 1 : Pengertian dan Sejarah Perkembangan Manajemen

Petunjuk Umum :

- Jawablah semua soal dengan cermat.
- Baca setiap pertanyaan dengan teliti.
- Tuliskan alasan atau penjelasan jika diminta.

A. Pilihan Ganda (Skor/soal = 2)

Pilih jawaban yang paling benar!

1. Menurut Amirullah (2015), manajemen adalah:
 - a. Seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain
 - b. Koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain
 - c. Proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya
 - d. Fungsi untuk mengatur hubungan sosial dalam organisasi
2. Efisiensi dalam manajemen mengacu pada:
 - a. Pencapaian hasil yang maksimal tanpa memedulikan proses
 - b. Penggunaan sumber daya seefektif mungkin
 - c. Penggunaan sumber daya sehemat mungkin
 - d. Peningkatan jumlah tenaga kerja
3. Tokoh yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah adalah:
 - a. Henri Fayol
 - b. Elton Mayo
 - c. Frederick W. Taylor
 - d. Peter Drucker

4. Fungsi manajemen POAC pertama kali dirumuskan oleh:
 - a. George Terry
 - b. Henri Fayol
 - c. Mary Parker Follett
 - d. Robbins dan Coulter
5. Pendekatan yang menekankan tidak adanya satu cara terbaik dalam mengelola organisasi adalah:
 - a. Teori Sistem
 - b. Manajemen Ilmiah
 - c. Pendekatan Kontingensi
 - d. Pendekatan Perilaku
6. Manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain dikemukakan oleh:
 - a. Ricky Griffin
 - b. Samuel C. Certo
 - c. Harold Koontz & Heinz Weihrich
 - d. Stephen P. Robbins
7. Studi Hawthorne yang menunjukkan pentingnya aspek sosial dalam kerja dilakukan oleh:
 - a. Elton Mayo
 - b. Abraham Maslow
 - c. Frank Gilbreth
 - d. Mary Parker Follett
8. Pendekatan kuantitatif dalam manajemen banyak menggunakan:
 - a. Hubungan antar manusia
 - b. Model matematis dan statistik
 - c. Teori motivasi
 - d. Prinsip-prinsip POAC
9. Dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai:
 - a. Komponen tunggal
 - b. Struktur birokratis tertutup

- c. Sistem terbuka yang saling terhubung
 - d. Sistem hirarkis berbasis perintah
10. Manajemen digital saat ini menekankan pada:
- a. Kepemimpinan otoriter
 - b. Struktur organisasi yang kaku
 - c. Data analytics dan inovasi
 - d. Sistem administrasi manual

B. Isian Singkat (Skor/soal = 4)

Jawablah pertanyaan berikut secara singkat dan jelas.

1. Siapa yang pertama kali merumuskan fungsi manajemen menjadi empat (POAC)?
2. Apa yang dimaksud dengan efektivitas dalam manajemen?
3. Sebutkan satu ciri khas dari pendekatan manajemen ilmiah!
4. Apa nama pendekatan yang menekankan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam manajemen?
5. Apa kontribusi Frederick W. Taylor dalam perkembangan manajemen?

C. Esai Pendek (Skor/soal = 30)

Jawablah pertanyaan berikut dengan uraian 100–150 kata.

1. Jelaskan secara ringkas perbedaan antara pendekatan manajemen klasik dan pendekatan perilaku!
2. Mengapa pemahaman tentang sejarah perkembangan manajemen penting bagi manajer masa kini?

Topik 2: Tujuan dan Manfaat Manajemen dalam Organisasi

Petunjuk Umum:

- Jawablah semua soal dengan cermat.
- Baca setiap pertanyaan dengan teliti.
- Tuliskan alasan atau penjelasan jika diminta.

A. Pilihan Ganda (Skor/soal = 8)

Pilih jawaban yang paling tepat!

1. Tujuan utama dari manajemen dalam organisasi adalah...
 - a. Mengembangkan produk baru
 - b. Menjaga hubungan antar departemen
 - c. Mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif
 - d. Menentukan keuntungan maksimal
2. Pernyataan berikut ini yang benar mengenai manfaat manajemen adalah...
 - a. Manajemen hanya berlaku di organisasi sektor swasta
 - b. Manajemen tidak diperlukan jika organisasi kecil
 - c. Manajemen membantu organisasi membuat keputusan yang cepat dan tepat
 - d. Manajemen hanya berfokus pada pencapaian keuntungan
3. Fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter adalah...
 - a. *Planning, Coordinating, Executing, Monitoring*
 - b. *Planning, Organizing, Leading, Controlling*
 - c. *Planning, Leading, Measuring, Controlling*
 - d. *Forecasting, Leading, Budgeting, Coordinating*
4. Dalam sektor publik, manajemen lebih menekankan pada...
 - a. Keuntungan organisasi
 - b. Kinerja individu
 - c. Pelayanan publik dan akuntabilitas
 - d. Penjualan dan distribusi

5. Salah satu manfaat pengorganisasian dalam manajemen adalah...
 - a. Menentukan keuntungan tahunan
 - b. Menyusun struktur kerja yang efisien
 - c. Meningkatkan pengeluaran operasional
 - d. Mengurangi jumlah tenaga kerja

B. Isian Singkat (Skor/soal = 10)

Jawablah pertanyaan berikut secara singkat dan jelas.

1. Sebutkan dua tujuan utama manajemen dalam organisasi!
2. Apa fungsi manajemen yang berhubungan dengan evaluasi dan tindakan korektif?
3. Sebutkan satu manfaat manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia!

C. Esai Pendek (Skor/soal = 15)

Jawablah pertanyaan berikut dengan uraian 100–150 kata.

1. Jelaskan secara singkat bagaimana manajemen dapat membantu organisasi menghadapi perubahan lingkungan eksternal!
2. Dalam konteks organisasi sektor publik, bagaimana peran manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat?

Topik 3: Fungsi dan Proses Manajemen

Petunjuk Umum:

- Jawablah semua soal dengan cermat.
- Baca setiap pertanyaan dengan teliti.
- Tuliskan alasan atau penjelasan jika diminta.

A. Pilihan Ganda (Skor/soal = 3)

Pilihlah jawaban yang paling tepat!

1. Fungsi manajemen yang berkaitan dengan penentuan tujuan dan penyusunan langkah-langkah untuk mencapainya adalah...
 - a. Pengorganisasian
 - b. Pengarahan
 - c. Perencanaan
 - d. Pengendalian
2. Salah satu kegiatan dalam fungsi perencanaan adalah...
 - a. Menentukan struktur organisasi
 - b. Memberikan motivasi kepada karyawan
 - c. Menyusun alternatif tindakan
 - d. Memberikan sanksi kepada bawahan
3. Departementalisasi dilakukan dalam fungsi manajemen...
 - a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Pengendalian
4. Fungsi manajemen yang bertujuan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan adalah...
 - a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Pengendalian

5. “*The right man in the right place*” merupakan prinsip dalam fungsi...
- Perencanaan
 - Pengorganisasian
 - Pengarahan
 - Pengendalian

B. Isian Singkat (Skor/soal = 10)

Jawablah dengan singkat dan tepat.

- Sebutkan dua jenis rencana dalam fungsi perencanaan!
- Sebutkan salah satu metode yang digunakan untuk menganalisis masalah dan peluang dalam perencanaan!
- Apa yang menjadi langkah awal dalam fungsi pengendalian?
- Dalam fungsi pengarahan, manajer memberikan arahan kepada bawahan. Aktivitas ini disebut...

C. Esai Pendek (Skor/soal = 15)

Jawablah secara singkat dan jelas (maksimal 150 kata per soal).

- Jelaskan mengapa fungsi perencanaan menjadi fondasi penting bagi fungsi manajemen lainnya.
- Bagaimana fungsi pengorganisasian dapat membantu organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan?
- Mengapa komunikasi yang efektif sangat penting dalam fungsi pengarahan?