

**Pengantar Manajemen: Teori,  
Praktik, dan Konteks Ekonomi  
Syariah**

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

### **Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000, - (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000, - (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000, - (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000, - (empat miliar rupiah).

# Pengantar Manajemen: Teori, Praktik, dan Konteks Ekonomi Syariah

Samsul Anwar, S.HI., M.M.



# Pengantar Manajemen: Teori, Praktik, dan Konteks Ekonomi Syariah

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Diva Pustaka  
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang *All Rights Reserved*  
Hak penerbitan pada Penerbit Diva Pustaka  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau  
seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Cetakan Pertama: Februari 2026  
15,5 cm x 23 cm

ISBN: 978-634-7600-17-2

**Penulis:**

Samsul Anwar, S.HI., M.M.

**Editor:**

Yusuf Hidayat, M.Pd., M.Si., CMA.

**Desain Cover:**

Sendi Gustiawan Saputa

**Tata Letak:**

M. Syafa'atul Khamid.

**Diterbitkan Oleh:**

**CV. Diva Pustaka**

Anggota IKAPI: No. 222/JTE/2021

E-mail: [divapustaka@gmail.com](mailto:divapustaka@gmail.com)

Website: [www.divapustaka.co.id](http://www.divapustaka.co.id)

Whatsapp: 0813-3144-1992

Perum Mutiara Regency 2 Blok D7,  
Kelurahan Wirasana, Kecamatan Purbalingga  
Kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah 53318

## PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT., Tuhan Yang Maha Esa, atas terselesaikannya buku ajar berjudul **“Pengantar Manajemen: Teori, Praktik, dan Konteks Ekonomi Syariah”**. Penulisan buku ajar ini didorong oleh kebutuhan akan sumber yang mampu menjembatani teori manajemen global dengan konteks lokal dan nilai-nilai keislaman yang kian relevan dalam praktik bisnis kontemporer di Indonesia. Sebagai sebuah disiplin ilmu, manajemen telah mengalami evolusi yang sangat panjang, mulai dari praktik sederhana di zaman kuno hingga menjadi sains yang sangat kompleks di era Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0. Namun, di tengah kemajuan teknologi dan teknik manajerial yang canggih, sering kali terdapat kekosongan nilai yang menyebabkan kegagalan organisasi secara etis. Oleh karena itu, buku ini hadir untuk menawarkan perspektif yang lebih holistik.

Adapun tujuan utama dari penulisan buku ajar ini adalah menyediakan materi yang mudah dipahami, tetapi tetap memiliki kedalaman akademik yang mumpuni. Untuk itu, buku ajar ini disusun dalam 14 bab. Setiap bab dirancang sedemikian rupa agar selaras dengan capaian pembelajaran yang diharapkan pada mata kuliah Pengantar Manajemen: Teori, Praktik, dan Konteks Ekonomi Syariah. Dengan adanya studi kasus yang relevan, terutama yang berkaitan dengan lembaga keuangan syariah dan

startup digital, diharapkan mahasiswa dapat melatih kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah (*problem-solving*) mereka. Penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas di bidang manajemen.

Penulis menyadari bahwa ilmu pengetahuan terus berkembang. Oleh karena itu, materi dalam buku ini didasarkan pada hasil riset yang mendalam terhadap berbagai literatur, baik dari jurnal-jurnal bereputasi internasional maupun buku-buku referensi utama di bidang manajemen dan ekonomi syariah. Setiap klaim dan teori didukung oleh data empiris dan sitasi yang akurat, menjamin bahwa buku ini memenuhi standar kualitas akademik yang tinggi. Namun, penulis menyadari bahwa buku ajar ini masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran yang membangun dari para pembaca, khususnya kolega dosen dan mahasiswa di Universitas Islam KH. Ruhiat Cipasung, maupun para praktisi sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ajar ini di edisi mendatang. Harapan kami, buku ini tidak hanya menjadi teks wajib di ruang perkuliahan, tetapi juga menjadi referensi yang menginspirasi perubahan positif dalam praktik manajerial di lapangan.

Akhir kata, penulis menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ajar ini, khususnya Kang Yusuf Hidayat, M.Pd., M.Si., CMA., yang telah berkenan menjadi editor dan penelaah buku ajar ini, dan Penerbit Diva Pustaka yang telah

berkenan menerbitkan buku ajar ini, serta kepada para ilmuwan manajemen terdahulu yang pemikirannya menjadi dasar penulisan ini. Semoga buku ini menjadi amal jariyah bagi penulis dan memberikan manfaat yang luas bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen di Indonesia. Selamat membaca dan selamat menyelami dunia manajemen yang penuh dengan tantangan dan peluang untuk memberikan kontribusi terbaik bagi bangsa.

Tasikmalaya, Februari 2026

*Penulis*

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA .....</b>	<b>V</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>VIII</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>SEJARAH DAN EVOLUSI TEORI MANAJEMEN .....</b>	<b>1</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	1
B. URAIAN MATERI .....	3
1. Teori Manajemen Klasik: <i>Taylor, Fayol, dan Weber</i> .....	3
2. Pendekatan Perilaku dan Hubungan Manusiawi.....	11
3. Evolusi Teori Manajemen Modern dan Kontemporer.....	18
C. CONTOH STUDI KASUS: RELEVANSI PRINSIP FAYOL DI ERA INDUSTRI 4.0 .....	26
D. RANGKUMAN .....	28
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	29
<b>BAB II .....</b>	<b>31</b>
<b>PENDAHULUAN: ARTI PENTING MANAJEMEN.....</b>	<b>31</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	31
B. URAIAN MATERI .....	32
1. Definisi Manajemen sebagai Ilmu dan Seni.....	32
2. Pentingnya Manajemen dalam Organisasi Modern.....	37
3. Peran Manajer dalam Mencapai Tujuan Organisasi.....	43
C. CONTOH STUDI KASUS: EFEKTIVITAS MANAJEMEN PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH.....	51
D. RANGKUMAN .....	53
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	55
<b>BAB III.....</b>	<b>59</b>

<b>KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP</b>	
<b>MANAJEMEN .....</b>	<b>59</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	59
B. URAIAN MATERI .....	61
1. Fungsi-Fungsi Dasar Manajemen (POAC) .....	61
2. Tingkatan Manajer dan Keterampilan Manajerial.....	69
3. Manajemen sebagai Profesi dan Etika Profesional .....	73
4. Implementasi Etika Manajemen Syariah dalam Praktik Profesional .....	77
C. CONTOH STUDI KASUS: ANALISIS KETERAMPILAN MANAJERIAL PADA STARTUP DIGITAL .....	80
D. RANGKUMAN .....	82
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	84
<b>BAB IV .....</b>	<b>87</b>
<b>LINGKUNGAN DAN TANTANGAN MANAJEMEN.....</b>	<b>87</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	87
B. URAIAN MATERI .....	89
1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Organisasi ...	89
2. Dampak Globalisasi terhadap Manajemen Bisnis.....	95
3. Mengelola Keberagaman Budaya dalam Organisasi .....	103
C. CONTOH STUDI KASUS: STRATEGI ADAPTASI BISNIS TERHADAP PERUBAHAN REGULASI .....	110
D. RANGKUMAN .....	112
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	114
<b>BAB V.....</b>	<b>117</b>
<b>FUNGSI PERENCANAAN (PLANNING).....</b>	<b>117</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	117
B. URAIAN MATERI .....	118

1. Visi, Misi, dan Penetapan Tujuan Organisasi.....	118
2. Jenis-Jenis Perencanaan: Strategis dan Operasional .....	125
3. Hambatan dalam Perencanaan dan Cara Mengatasinya..	133
C. CONTOH STUDI KASUS: PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS BMT DALAM JANGKA PANJANG.....	137
D. RANGKUMAN .....	139
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	141
<b>BAB VI.....</b>	<b>145</b>
<b>PENGORGANISASIAN (<i>ORGANIZING</i>) .....</b>	<b>145</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	145
B. URAIAN MATERI .....	147
1. Struktur dan Desain Organisasi Modern .....	147
2. Departementalisasi dan Rantai Komando .....	155
3. Otoritas, Delegasi, dan Desentralisasi.....	159
C. CONTOH STUDI KASUS: RESTRUKTURISASI ORGANISASI UNTUK EFISIENSI KERJA .....	167
D. RANGKUMAN .....	169
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	171
<b>BAB VII .....</b>	<b>173</b>
<b>PENGARAHAN DAN KOORDINASI (<i>ACTUATING</i>).....</b>	<b>173</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	173
B. URAIAN MATERI .....	175
1. Prinsip Dasar Pengarahan dalam Tim .....	175
2. Teknik Koordinasi Antar Departemen.....	179
3. Peran Supervisi dalam Meningkatkan Kinerja.....	187
C. CONTOH STUDI KASUS: MASALAH KOORDINASI PADA PROYEK MULTIDISIPLIN .....	193
D. RANGKUMAN .....	195

E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	196
<b>BAB VIII .....</b>	<b>199</b>
<b>KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN (LEADERSHIP).....</b>	<b>199</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	199
B. URAIAN MATERI .....	201
1. Teori Sifat dan Teori Perilaku Kepemimpinan.....	201
2. Model Kepemimpinan Situasional dan Kontingensi.....	209
3. Kepemimpinan dalam Perspektif Etika Islam.....	220
C. CONTOH STUDI KASUS: GAYA KEPEMIMPINAN RASULULLAH DALAM MANAJEMEN MODERN .....	233
D. RANGKUMAN .....	235
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	237
<b>BAB IX .....</b>	<b>239</b>
<b>MOTIVASI DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>239</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	239
B. URAIAN MATERI.....	241
1. Teori Motivasi Klasik: Maslow, Herzberg, dan McClelland.....	241
2. Motivasi Intrinsik vs Ekstrinsik dalam Kerja .....	250
3. Strategi Pemberian Insentif dan Reward.....	257
C. CONTOH STUDI KASUS: MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN DI MASA KRISIS.....	261
D. RANGKUMAN .....	263
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	265
<b>BAB X.....</b>	<b>269</b>
<b>KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>269</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	269

B. URAIAN MATERI .....	271
1. Proses dan Saluran Komunikasi Organisasi.....	271
2. Hambatan Komunikasi dan Cara Mengatasinya .....	275
3. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Komunikasi Bisnis.....	279
C. CONTOH STUDI KASUS: KEGAGALAN KOMUNIKASI INTERNAL DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR.....	283
D. RANGKUMAN .....	285
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	287
<b>BAB XI.....</b>	<b>291</b>
<b>FUNGSI PENGENDALIAN (<i>CONTROLLING</i>).....</b>	<b>291</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	291
B. URAIAN MATERI .....	293
1. Proses Pengendalian: Standar, Pengukuran, dan Koreksi.....	293
2. Teknik dan Instrumen Pengendalian Operasional .....	299
3. Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Kinerja.....	303
C. CONTOH STUDI KASUS: AUDIT INTERNAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN RISIKO .....	305
D. RANGKUMAN .....	307
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	309
<b>BAB XII .....</b>	<b>311</b>
<b>MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) .....</b>	<b>311</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	311
B. URAIAN MATERI .....	313
1. Perencanaan, Rekrutmen, dan Seleksi SDM.....	313
2. Pengembangan Karir dan Pelatihan Karyawan.....	324
3. Manajemen Kinerja dan Penilaian Prestasi.....	331

C. CONTOH STUDI KASUS: PENGELOLAAN SDM BERBASIS KOMPETENSI SYARIAH .....	337
D. RANGKUMAN .....	339
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	341
<b>BAB XIII .....</b>	<b>345</b>
<b>KONFLIK DAN PERUBAHAN ORGANISASI.....</b>	<b>345</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	345
B. URAIAN MATERI .....	347
1. Sumber-Sumber Konflik dalam Organisasi .....	347
2. Strategi Manajemen dan Resolusi Konflik .....	353
3. Mengelola Perubahan dan Resistensi Karyawan .....	359
C. CONTOH STUDI KASUS: MANAJEMEN PERUBAHAN SAAT MERGER PERUSAHAAN .....	364
D. RANGKUMAN .....	366
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	368
<b>BAB XIV .....</b>	<b>371</b>
<b>ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL (CSR) .....</b>	<b>371</b>
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN .....	371
B. URAIAN MATERI .....	373
1. Konsep Etika Bisnis dan Moralitas Manajerial.....	373
2. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Keberlanjutan.....	378
3. Implementasi CSR dalam Perspektif Ekonomi Islam.....	384
C. CONTOH STUDI KASUS: PRAKTIK CSR UNGGULAN PADA PERBANKAN SYARIAH.....	392
D. RANGKUMAN .....	394
E. LATIHAN SOAL ESSAY .....	396

**GLOSARIUM..... 399**  
**DAFTAR PUSTAKA ..... 407**  
**PROFIL PENULIS ..... 418**

# BAB I

## SEJARAH DAN EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

### A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan latar belakang sejarah munculnya ilmu manajemen dan faktor-faktor yang mendorong evolusinya dari masa klasik hingga modern.
2. Mengidentifikasi prinsip-prinsip utama dalam Teori Manajemen Ilmiah yang dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dan Teori Administrasi Umum oleh Henri Fayol.
3. Menganalisis perbedaan mendasar antara pendekatan manajemen klasik, pendekatan perilaku (human relations), dan pendekatan kuantitatif dalam pengelolaan organisasi.
4. Menjelaskan kontribusi penting dari tokoh-tokoh kunci dalam sejarah manajemen, termasuk Max Weber dengan konsep birokrasinya dan Mary Parker Follett dengan perspektif hubungan manusianya.
5. Mengevaluasi relevansi teori-teori manajemen klasik di tengah dinamika organisasi di era Industri 4.0 dan Society 5.0.

**Pendahuluan** Ilmu manajemen tidak lahir dalam ruang hampa. Ia adalah produk dari kebutuhan manusia untuk mengorganisasi sumber daya demi mencapai tujuan yang lebih

besar daripada yang bisa dicapai secara individu. Sejarah manajemen sejatinya setua peradaban manusia. Pembangunan Piramida Giza di Mesir, Tembok Besar Cina, hingga pengelolaan administrasi Kekaisaran Romawi adalah bukti nyata bahwa prinsip-prinsip perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian telah diterapkan ribuan tahun yang lalu (Robbins & Coulter, 2020). Namun, sebagai sebuah disiplin ilmu formal yang dipelajari secara sistematis, manajemen baru mulai mengkristal pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, dipicu oleh Revolusi Industri di Eropa dan Amerika Serikat.

Revolusi Industri membawa perubahan fundamental dalam cara manusia bekerja. Transisi dari produksi skala rumah tangga ke sistem pabrik menciptakan tantangan koordinasi yang belum pernah ada sebelumnya. Para pemilik pabrik membutuhkan metode yang lebih efisien untuk mengelola mesin-mesin besar dan ribuan pekerja. Dalam konteks inilah, para pemikir awal mulai merumuskan apa yang sekarang kita kenal sebagai teori manajemen klasik. Evolusi teori ini terus berlanjut hingga hari ini, menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, struktur sosial, dan nilai-nilai etika global. Memahami sejarah manajemen sangat penting bagi setiap calon manajer, karena tantangan yang dihadapi manajer di masa lalu sering kali memiliki pola yang serupa dengan tantangan masa kini, meskipun dalam konteks yang berbeda.

Dalam perspektif ekonomi syariah, manajemen juga memiliki akar sejarah yang kuat. Praktik manajerial telah

dicontohkan secara sempurna oleh Rasulullah SAW dalam mengelola negara Madinah dan kegiatan perdagangan. Prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan efisiensi yang menjadi inti dari manajemen modern sebenarnya telah menjadi bagian integral dari ajaran Islam sejak abad ke-7. Oleh karena itu, bab ini tidak hanya akan membahas sejarah manajemen dari sudut pandang Barat, tetapi juga memberikan jembatan pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai universal tersebut selaras dengan perkembangan ilmu manajemen global. Penguasaan terhadap sejarah ini akan memberikan landasan filosofis bagi mahasiswa untuk memahami mengapa fungsi-fungsi manajemen tertentu dikembangkan dan bagaimana mereka terus bertransformasi seiring berjalannya waktu.

## **B. Uraian Materi**

### **1. Teori Manajemen Klasik: *Taylor, Fayol, dan Weber***

Teori manajemen klasik merupakan fondasi pertama dalam studi formal manajemen. Muncul pada periode transisi menuju industrialisasi besar-besaran, pendekatan ini berfokus pada upaya menemukan “satu cara terbaik” (*the one best way*) untuk melakukan pekerjaan dan mengelola organisasi secara efisien. Fokus utama dari aliran klasik adalah pada produktivitas mekanis, struktur formal, dan spesialisasi tugas. Dalam bagian ini, kita akan membahas tiga tokoh sentral yang pemikirannya membentuk

wajah manajemen modern: *Frederick Winslow Taylor*, Henri Fayol, dan Max Weber.

### **1.1. *Frederick Winslow Taylor: Manajemen Ilmiah (Scientific Management)***

Frederick W. Taylor sering dijuluki sebagai “Bapak Manajemen Ilmiah”. Sebagai seorang insinyur mekanik di Midvale Steel Company, Taylor merasa prihatin dengan ketidakefisiensi yang terjadi di lantai pabrik. Ia mengamati fenomena yang disebutnya sebagai *soldiering*, yaitu kecenderungan pekerja untuk secara sengaja bekerja di bawah kapasitas maksimal mereka karena takut bahwa peningkatan output akan menyebabkan pengurangan jumlah pekerja atau penurunan upah. Taylor percaya bahwa produktivitas dapat ditingkatkan secara drastis jika pekerjaan dianalisis secara ilmiah, bukan hanya berdasarkan kebiasaan atau intuisi (*rule of thumb*).

a) Menurut Taylor (1911), terdapat empat prinsip utama manajemen ilmiah yang harus diterapkan untuk mencapai efisiensi maksimal:

b) **Pengembangan Sains untuk Setiap Elemen Pekerjaan:** Manajemen harus menggantikan metode kerja tradisional yang tidak terstruktur dengan metode yang didasarkan pada studi ilmiah mengenai waktu dan gerakan (*time and motion studies*). Hal ini bertujuan untuk menentukan durasi ideal dan gerakan paling efisien bagi setiap tugas.

- c) **Seleksi dan Pelatihan Pekerja Secara Ilmiah:** Pekerja tidak boleh dibiarkan memilih pekerjaan mereka sendiri secara acak. Manajer harus menyeleksi pekerja berdasarkan kemampuan fisik dan mental mereka yang sesuai dengan spesifikasi tugas, kemudian memberikan pelatihan intensif agar mereka menjadi ahli di bidangnya.
- d) **Kerja Sama yang Erat antara Manajemen dan Pekerja:** Taylor menekankan perlunya kolaborasi antara pihak manajemen (yang merancang pekerjaan) dan pekerja (yang melaksanakan pekerjaan). Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip sains yang telah dikembangkan.
- e) **Pembagian Tanggung Jawab yang Jelas:** Harus ada pembagian tugas yang adil antara manajer dan pekerja. Manajer bertanggung jawab dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, sementara pekerja fokus pada pelaksanaan tugas operasional sesuai dengan instruksi yang diberikan.

Penerapan prinsip Taylor membawa perubahan besar dalam industri manufaktur. Salah satu contoh yang paling terkenal adalah penggunaan sistem ban berjalan (*assembly line*) oleh Henry Ford, yang sangat dipengaruhi oleh pemikiran Taylor. Namun, manajemen ilmiah juga menerima kritik tajam. Kritikus berpendapat bahwa Taylor memperlakukan manusia seperti mesin dan mengabaikan aspek psikologis serta sosial dari pekerja.

Meskipun demikian, kontribusi Taylor dalam standarisasi, analisis tugas, dan insentif ekonomi tetap menjadi bagian penting dari praktik manajemen operasional hingga saat ini. Dalam konteks ekonomi syariah, semangat Taylor untuk menghilangkan pemborosan sejalan dengan prinsip *anti-israf* (menghindari kesia-siaan), meskipun cara memperlakukan manusia sebagai mitra kerja tetap harus mengedepankan martabat kemanusiaan (*karamah al-insan*).

## **1.2. Henri Fayol: Teori Administrasi Umum**

Jika Frederick Taylor berfokus pada level operasional atau “lantai pabrik”, Henri Fayol memberikan perspektif yang berbeda dengan fokus pada manajemen dari sudut pandang pimpinan puncak atau organisasi secara keseluruhan. Fayol adalah seorang industrialis asal Prancis yang merumuskan teorinya berdasarkan pengalamannya bertahun-tahun sebagai direktur perusahaan tambang. Karyanya yang monumental, *Administration Industrielle et Générale* (1916), menjadi kerangka kerja bagi banyak kurikulum manajemen di seluruh dunia. Fayol percaya bahwa manajemen adalah keterampilan universal yang dapat diajarkan dan diterapkan di semua jenis organisasi, baik bisnis, pemerintahan, maupun rumah tangga.

Kontribusi utama Fayol yang sangat fundamental adalah identifikasi fungsi-fungsi manajemen dan 14 prinsip manajemen. Fayol awalnya membagi kegiatan manajerial menjadi lima fungsi

utama: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pemberian Perintah (*Commanding*), Pengekoordinasian (*Coordinating*), dan Pengendalian (*Controlling*). Dalam perkembangannya, fungsi-fungsi ini disederhanakan oleh para ahli berikutnya menjadi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).

- a) Berikut adalah ringkasan dari 14 prinsip manajemen yang diusulkan oleh Fayol:
- b) **Pembagian Kerja (*Division of Work*)**: Spesialisasi meningkatkan efisiensi dengan membuat pekerja lebih terampil dalam tugas tertentu.
- c) **Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)**: Manajer harus memiliki wewenang untuk memberi perintah, namun wewenang tersebut harus disertai dengan tanggung jawab yang setara.
- d) **Disiplin (*Discipline*)**: Kepatuhan terhadap aturan organisasi sangat penting agar organisasi berfungsi dengan baik.
- e) **Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)**: Setiap karyawan hanya boleh menerima perintah dari satu atasan saja untuk menghindari kebingungan.
- f) **Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)**: Seluruh organisasi harus bergerak menuju tujuan yang sama dengan satu rencana yang konsisten.
- g) **Subordinasi Kepentingan Individu terhadap Kepentingan Umum**: Kepentingan organisasi harus

didahulukan di atas kepentingan pribadi karyawan atau manajer.

- h) **Remunerasi (*Remuneration*):** Sistem kompensasi harus adil dan memberikan kepuasan baik bagi karyawan maupun bagi organisasi.
- i) **Sentralisasi (*Centralization*):** Tingkat sentralisasi pengambilan keputusan harus disesuaikan dengan kondisi organisasi untuk hasil yang optimal.
- j) **Rantai Skalar (*Scalar Chain*):** Harus ada garis wewenang yang jelas dari manajemen puncak hingga level terbawah.
- k) **Tata Tertib (*Order*):** Orang dan bahan harus berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat.
- l) **Keadilan (*Equity*):** Manajer harus memperlakukan bawahan dengan keramahan dan keadilan untuk menumbuhkan loyalitas.
- m) **Stabilitas Masa Jabatan Personel:** Pergantian karyawan yang terlalu tinggi akan menghambat efisiensi organisasi.
- n) **Inisiatif (*Initiative*):** Karyawan harus didorong untuk merancang dan menjalankan rencana mereka sendiri.
- o) ***Esprit de Corps*:** Membangun semangat persatuan dan harmoni di antara para anggota organisasi.

Prinsip-prinsip Fayol ini sangat revolusioner karena ia adalah orang pertama yang memandang manajemen sebagai proses yang logis dan terintegrasi. Meskipun beberapa prinsip seperti “Kesatuan Perintah” mungkin terlihat kaku di era organisasi

modern yang berbasis tim, banyak dari prinsip ini masih menjadi pedoman dasar dalam merancang struktur organisasi yang sehat. Dalam perspektif ekonomi syariah, prinsip keadilan (*equity*) dan remunerasi yang adil sangat ditekankan sebagaimana sabda Rasulullah SAW untuk “memberikan upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering.”

**1.3. Max Weber: Teori Birokrasi** Tokoh klasik ketiga yang tak kalah pentingnya adalah Max Weber, seorang sosiolog Jerman yang mengamati perubahan struktur kekuasaan di masyarakat. Weber merasa khawatir bahwa banyak organisasi di zamannya dikelola berdasarkan hubungan personal, nepotisme, atau kharisma pemimpin yang bersifat subyektif. Hal ini, menurut Weber, sangat tidak efisien dan tidak stabil. Sebagai solusinya, Weber mengusulkan model organisasi ideal yang disebutnya sebagai “Birokrasi” (Weber, 1947). Perlu dipahami bahwa kata "birokrasi" dalam konteks Weber tidak bermakna negatif (seperti lamban atau berbelit-belit), melainkan merujuk pada sistem administrasi yang sangat rasional, efisien, dan berdasarkan hukum/aturan. Ciri-ciri utama dari organisasi birokrasi menurut Weber meliputi:

- a) **Pembagian Kerja yang Jelas:** Setiap posisi dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang didefinisikan secara spesifik.

- b) **Hierarki Wewenang yang Ketat:** Organisasi disusun dalam level-level kekuasaan, di mana setiap level diawasi oleh level di atasnya. Hal ini menciptakan garis komando yang tak terputus.
- c) **Seleksi Formal:** Anggota organisasi dipilih berdasarkan kualifikasi teknis dan kompetensi yang dibuktikan melalui ujian atau pendidikan, bukan karena hubungan keluarga atau pertemanan.
- d) **Aturan dan Prosedur yang Tertulis:** Untuk menjamin konsistensi dan prediktabilitas, semua tindakan manajerial dan operasional harus didasarkan pada peraturan tertulis yang berlaku bagi semua orang tanpa kecuali.
- e) **Impersonalitas:** Keputusan dan perlakuan harus dilakukan secara obyektif tanpa melibatkan emosi atau kepentingan pribadi. Hubungan antar individu dalam organisasi adalah hubungan profesional, bukan personal.
- f) **Orientasi Karir:** Manajer adalah profesional yang digaji dan memiliki jalur karir yang jelas dalam organisasi, bukan pemilik dari organisasi tersebut.

Pemikiran Weber mengenai birokrasi memberikan kontribusi besar terhadap terciptanya standarisasi dalam organisasi berskala besar, seperti lembaga pemerintahan, rumah sakit, dan perusahaan multinasional. Birokrasi memungkinkan organisasi

untuk beroperasi secara stabil meskipun terjadi pergantian personel. Namun, kelemahan utama dari model ini adalah kekakuan (*rigidity*) yang sering kali menghambat inovasi dan membuat organisasi sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Karyawan sering kali merasa teralienasi karena diperlakukan secara impersonal.

Dalam konteks ekonomi syariah, model birokrasi Weber memiliki keselarasan dengan prinsip profesionalisme (*itqan*) dan sistem yang berbasis meritokrasi. Islam sangat melarang praktik nepotisme dan penyerahan urusan kepada orang yang bukan ahlinya (*amānah*). Namun, Islam juga menekankan pentingnya *ukhuwah* (persaudaraan) dan empati, yang mungkin sedikit bertentangan dengan prinsip impersonalitas mutlak milik Weber. Oleh karena itu, dalam praktik manajemen syariah modern, struktur birokrasi yang efisien harus tetap diseimbangkan dengan pendekatan kemanusiaan yang hangat. Integrasi antara efisiensi birokrasi Weber dengan fleksibilitas manajemen modern menjadi kunci sukses organisasi di masa kini.

## **2. Pendekatan Perilaku dan Hubungan Manusiawi**

Jika aliran manajemen klasik cenderung melihat organisasi sebagai mesin dan pekerja sebagai komponen mekanis, maka pendekatan perilaku (*behavioral approach*) atau aliran hubungan manusiawi muncul sebagai antitesis yang menyoroti sisi kemanusiaan dalam organisasi. Aliran ini berargumen bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh desain fisik pekerjaan

atau insentif ekonomi semata, tetapi juga oleh faktor psikologis, dinamika kelompok, dan gaya kepemimpinan. Transisi ini menandai pergeseran paradigma dari manajemen yang berpusat pada tugas (*task-oriented*) menuju manajemen yang berpusat pada manusia (*people-oriented*).

Tonggak sejarah yang paling signifikan dalam kelahiran aliran ini adalah Studi Hawthorne (*Hawthorne Studies*) yang dilakukan antara tahun 1924 hingga 1932 di Western Electric Company, Chicago. Penelitian yang dipimpin oleh Elton Mayo dari Harvard University ini awalnya bertujuan untuk meneliti dampak tingkat pencahayaan terhadap produktivitas kerja. Namun, hasil yang ditemukan sangat mengejutkan para peneliti. Produktivitas terus meningkat meskipun tingkat pencahayaan dikurangi. Setelah melakukan serangkaian eksperimen lanjutan, Mayo dan timnya menyimpulkan bahwa peningkatan output terjadi karena para pekerja merasa diperhatikan oleh peneliti dan manajer, serta adanya rasa memiliki dalam kelompok kerja.

Fenomena ini kemudian dikenal sebagai “Efek *Hawthorne*” (*Hawthorne Effect*). Penemuan ini meruntuhkan asumsi Taylor bahwa manusia hanyalah "makhluk ekonomi" (*economic man*) yang hanya bisa dimotivasi dengan uang. Sebaliknya, Mayo menunjukkan bahwa manusia adalah “makhluk social” yang membutuhkan pengakuan, rasa aman, dan hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja. Dalam perspektif ini, manajer tidak lagi hanya berperan sebagai pemberi perintah yang kaku, tetapi juga

sebagai fasilitator dan konselor yang harus memahami emosi serta motivasi para bawahannya (Robbins & Coulter, 2020).

Pendekatan hubungan manusiawi menekankan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada moral karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan kebutuhan sosial mereka terpenuhi, mereka akan cenderung bekerja lebih giat dan loyal terhadap organisasi. Hal ini membawa konsekuensi pada perubahan struktur komunikasi dalam perusahaan, di mana komunikasi dua arah mulai dipromosikan dibandingkan komunikasi satu arah yang bersifat top-down. Dalam konteks ekonomi syariah, prinsip ini sejalan dengan konsep *ukhuwah* (persaudaraan) dan *karamah al-insan* (kemuliaan manusia), di mana setiap individu dalam organisasi harus diperlakukan dengan penuh rasa hormat dan empati, bukan sekadar objek eksploitasi untuk kepentingan profit semata.

### **Mary Parker Follett dan Chester Barnard: Jembatan Menuju Kolaborasi**

Selain Elton Mayo, dua pemikir besar lainnya yang memberikan kontribusi fundamental bagi pendekatan perilaku adalah Mary Parker Follett dan Chester Barnard. Mary Parker Follett sering disebut sebagai “Nabi Manajemen” karena pemikirannya yang sangat maju melampaui zamannya. Di saat dunia masih terpaku pada model hierarki yang ketat, Follett sudah berbicara mengenai pentingnya kerja sama tim, pemberdayaan, dan integrasi kepentingan. Ia menolak konsep kekuasaan “atas”

manusia (*power-over*) dan lebih mempromosikan kekuasaan "bersama" manusia (*power-with*).

Bagi Follett, konflik dalam organisasi tidak harus dipandang sebagai sesuatu yang destruktif. Konflik bisa menjadi peluang untuk integrasi, di mana kedua belah pihak bekerja sama mencari solusi kreatif tanpa ada salah satu pihak yang harus mengalah atau merasa dikalahkan. Pandangan Follett mengenai organisasi sebagai komunitas yang harmonis sangat relevan dengan nilai-nilai syariah mengenai *syura* (musyawarah). Dalam musyawarah, keputusan tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui proses dialog yang menghargai keberagaman pendapat demi mencapai kemaslahatan bersama (Hafidhuddin & Tanjung, 2021).

Sementara itu, Chester Barnard, yang pernah menjabat sebagai Presiden New Jersey Bell Telephone, memberikan kontribusi melalui karyanya *The Functions of the Executive* (1938). Barnard memandang organisasi sebagai sebuah sistem kerja sama (*cooperative system*) yang terdiri dari manusia-manusia yang berkomunikasi satu sama lain. Ia menekankan bahwa keberhasilan seorang manajer sangat bergantung pada kemampuannya untuk mengamankan kerja sama dari para bawahan. Barnard juga memperkenalkan “Teori Penerimaan Wewenang” (*Acceptance Theory of Authority*), yang menyatakan bahwa wewenang tidak datang dari atas, melainkan dari kesediaan bawahan untuk menerimanya.

Penerimaan wewenang oleh bawahan hanya terjadi jika mereka memahami perintah tersebut, merasa perintah itu konsisten dengan tujuan organisasi, sesuai dengan kepentingan pribadi mereka, dan mampu secara fisik serta mental untuk melaksanakannya. Pemikiran Barnard ini menunjukkan bahwa manajer harus memiliki keterampilan komunikasi dan kepemimpinan yang persuasif. Organisasi bukan hanya struktur formal, tetapi juga struktur informal yang terdiri dari jejaring sosial antar pekerja. Pengabaian terhadap aspek informal ini sering kali menjadi penyebab kegagalan implementasi kebijakan manajerial. Integrasi antara struktur formal yang tertata (seperti ide Weber) dengan dinamika informal (ide Barnard) menjadi esensi dari manajemen modern yang seimbang dan manusiawi.

### **Douglas McGregor: Teori X dan Teori Y**

Evolusi pendekatan perilaku mencapai puncaknya melalui pemikiran Douglas McGregor yang memperkenalkan Teori X dan Teori Y. Dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (1960), McGregor berargumen bahwa cara manajer memperlakukan bawahannya sangat dipengaruhi oleh asumsi dasar yang mereka miliki mengenai sifat manusia. McGregor membagi asumsi tersebut menjadi dua kutub yang ekstrem, yaitu Teori X (negatif) dan Teori Y (positif).

Manajer yang memegang pandangan Teori X berasumsi bahwa pada dasarnya manusia malas, tidak suka bekerja, menghindari tanggung jawab, dan harus dipaksa atau diancam

dengan hukuman agar mau bekerja. Dalam lingkungan yang didominasi oleh gaya Teori X, pengawasan dilakukan secara ketat, struktur organisasi cenderung sangat sentralistik, dan motivasi hanya bersifat ekstrinsik (seperti gaji dan hukuman). Gaya manajemen ini sangat mirip dengan pendekatan manajemen ilmiah Taylor yang memandang pekerja sebagai alat produksi yang pasif.

Sebaliknya, Teori Y berasumsi bahwa bekerja adalah aktivitas yang alami bagi manusia, seperti halnya bermain atau beristirahat. Karyawan memiliki potensi untuk kreatif, mau menerima tanggung jawab, dan mampu mengarahkan dirinya sendiri jika mereka berkomitmen pada tujuan organisasi. Manajer tipe Y akan memberikan otonomi yang lebih besar, mendorong partisipasi, dan fokus pada pengembangan potensi karyawan. McGregor percaya bahwa Teori Y adalah pendekatan yang lebih efektif untuk organisasi modern yang membutuhkan inovasi dan fleksibilitas.

Dalam konteks manajemen syariah, Teori Y lebih selaras dengan fitrah manusia yang mulia. Islam mengajarkan bahwa manusia diciptakan sebagai *khalifah* di muka bumi yang dibekali dengan akal dan kemampuan untuk berbuat baik. Namun, manajemen syariah juga bersifat realistis. Meskipun mengutamakan kepercayaan (Teori Y), pengawasan (*muhasabah*) tetap diperlukan untuk memastikan bahwa amanah dijalankan dengan benar. Hal ini sejalan dengan kaidah bahwa kepercayaan harus dibarengi dengan sistem pengendalian yang akuntabel.