

BAHAN AJAR MANAJEMEN 2

# PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

SENTOT IMAM WAHJONO



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA

APRIL 2022

## Tujuan Pembelajaran,

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat:

1. Mendiskusikan Evolusi Teori Manajemen
2. Menjelaskan Aliran Manajemen Ilmiah
3. Menjabarkan Aliran Teori Organisasi Klasik
4. Mendiskusikan Aliran Hubungan Manusiawi
5. Menguraikan Aliran Manajemen Modern



Pekembangan teori manajemen tidak bias dilepaskan dengan jejak-jejak sejarah peradaban manusia, karena manajemen hakikatnya adalah alat atau metode untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi itu mewujudkan dengan karya-karya monumental seperti bangunan dan teknologi yang memudahkan hidup manusia. Pyramid di Mesir, Candi Borobudur di Indonesia, serta Tembok Besar di China adalah salah satu bukti keberhasilan manajemen dan teori manajemen.

Diperlukan ratusan ribu tenaga kerja dan tidak kurang dari 20 tahunan untuk menyelesaikan 1 piramid, sampai dengan tahun ini pemerintah Mesir telah berhasil merenovasi 5 piramid. Demikian pula proses restorasi Candi Borobudur memerlukan waktu yang cukup lama dimulai saat ditemukan oleh Rafles, Gubernur Jendral Inggris yang menjajah Jawa tahun 1814 dan kemudian dilanjutkan oleh pemerintah Indonesia setelah merdeka (1975-1982). Pemerintah colonial Belanda dilaporkan menghabiskan uang 83.400 Gulden, sedang pemerintah Indonesia dibantu oleh Unesco mengeluarkan uang USD 7.750 juta untuk renovasinya.

Kegiatan pembangunan dan renovasi bangunan-bangunan yang menjadi Keajaiban Dunia ini menggambarkan adanya kegiatan manajemen yang telah berlangsung jauh hari sebelum manajemen modern dicatatkan. Di era modern, kegiatan manajemen menjadi sesuatu yang ilmiah karena kegiatan tersebut dicatat dan catatan tersebut masih terpelihara (tidak rusak atau dirusak). Namun pada hakikatnya dibalik pyramid, tembok besar, dan candi Borobudur terdapat kegiatan manajemen. Ini membuktikan bahwa teori manajemen mengalami perkembangan yang semakin maju meskipun secara perlahan, inilah yang disebut evolusi teori manajemen. Meskipun akhir-akhir ini di abad ke 21 ini, perkembangan teori manajemen melaju dengan pesat mengikuti perkembangan teknologi yang bersifat eksponensial.

Dalam bab ini kita akan membahas evolusi teori manajemen, aliran manajemen ilmiah, aliran teori organisasi klasik, aliran manajemen manusiawi, dan aliran manajemen modern.

## 1. Evolusi Teori Manajemen

Tanpa teori, semua pembahasan hanya berupa intuisi, dugaan dan harapan yang akan membatasi penggunaannya dalam organisasi yang semakin kompleks. Manajemen sebagai suatu ilmu, telah berkembang sedemikian rupa sejak ditemukannya ilmu manajemen ilmiah (*scientific management*) oleh Taylor yang lebih dikenal sebagai Bapak Manajemen Dunia.

Dibawah ini adalah periodisasi perkembangan manajemen dimulai dari periode manajemen ilmiah yang dipelopori oleh FW Taylor tahun 1870.

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Kontributor
1870 – 1930	Manajemen Ilmiah	FW Taylor, Frank & Lilian Gilberth, Henry Gantt, Harrington Emerson
1900 – 1940	Teori Organisasi Klasik	Hanri Fayol, Jame D. Mooney, Mary Parker Follet, Herbert Simon, Chester I. Banard.
1930 – 1940	Hubungan Manusiawi	Hawtorne Studies, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Hugo Munsterberg.
1940 – Sekarang	Manajemen Modern	Abraham Maslow, Chris Agryris, Douglas McGregor, Edgar Schien, David McClelland, Robert Blake & Jane Mouton, Ernest Dale, Peter Drucker, dll.

Perkembangan teori manajemen secara perlahan-lahan sering juga disebut evolusi teori manajemen. Perkembangan teori manajemen tidak terlepas dari keadaan peradaban manusia. Teori manajemen selalu mengabdikan kepada cita-cita bagaimana manusia bisa hidup di muka bumi ini dengan lebih baik, lebih mudah, lebih aman, lebih sejahtera. Oleh karena itu perkembangan teori manajemen senantiasa merupakan cerminan dari perkembangan umat manusia. Kecepatan perkembangan teori manajemen juga menunjukkan kecepatan dinamika peradaban manusia. Semakin cepat periodisasi perkembangan teori manajemen semakin dinamislah peradaban manusia saat itu.

## 2. Aliran Manajemen Ilmiah

Aliran manajemen ilmiah adalah awal mula periodisasi manajemen sebagai suatu ilmu. Pada saat itulah (1870) manajemen sebagai suatu ilmu mulai diperkenalkan secara ilmiah oleh FW Taylor. Kaidah-kaidah ilmiah diterapkan saat mengenalkan manajemen. Penggunaan catatan setiap kejadian penting, penggunaan logika berfikir yang sistematis, pemunculan hipotesis dalam pembangunan awal suatu model atau teori, pengujian dugaan-dugaan secara empiris, menjadikan manajemen betul-betul bisa diterima sebagai suatu ilmu.

Aliran ini bermula saat Taylor merasa tidak puas dengan hasil kerjanya sebagai engineer suatu pabrik. Pada saat itu produktivitas dikatakan hanya tergantung pada ketersediaan tenaga kerja. Semakin banyak tenaga kerja, semakin banyak pula kemungkinan dapat menghasilkan barang. Hal ini berangkat dari suatu anggapan bahwa mesin, peralatan, bahan baku, tanah, bangunan, dan faktor produksi lainnya akan mengikuti ketersediaan tenaga kerja. Semakin banyak tenaga kerja yang tersedia semakin banyak pula kebutuhan akan faktor-faktor produksi yang lain, dan semakin banyak pula barang yang dapat diproduksi.

Pada saat itu, satu tenaga kerja mengerjakan seluruh rangkaian proses produksi dari awal (pengolahan bahan baku) sampai menjadi barang jadi, seorang diri. Sebagai gambaran, kalau satu karyawan dapat menghasilkan 10 unit peniti dalam satu hari, maka kalau perusahaan menginginkan dapat menghasilkan 100 unit peniti dalam sehari, maka diperlukan 10 orang tenaga kerja. Demikian pula bila dikehendaki sehari dapat memproduksi 1.000 unit peniti, maka diperlukan 100 tenaga kerja. Begitu seterusnya sehingga tenaga kerja merupakan faktor produksi penentu.

Taylor mencoba untuk menerapkan cara kerja yang berbeda. Dibagilah karyawan kedalam kelompok-kelompok yang mempunyai kesamaan tugas. Terdapat kelompok karyawan yang bertugas hanya memotong kawat sesuai dengan ukuran peniti yang akan dibuat pada hari itu. Kelompok lain adalah kelompok karyawan yang bertugas meruncingi salah satu ujung kawat. Berikutnya adalah kelompok karyawan yang bertugas melengkungkan kawat sesuai dengan ukuran peniti. Kelompok karyawan berikutnya adalah yang bertugas memasang kepala peniti pada sisi yang tidak runcing. Sedang kelompok terakhir adalah yang bertugas melakukan finishing termasuk pengepakan.

Dengan perubahan metode kerja seperti itu ternyata produktivitas meningkat berlipat-lipat. Hal itu dikarenakan terjadinya spesialisasi pekerjaan yang berdampak pada kecepatan karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas. Ternyata dengan pembagian tugas menjadi banyak tugas yang sederhana akan mengakibatkan efisiensi dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas. Aliran ini mencoba untuk menerangkan secara ilmiah metode terbaik untuk melaksanakan tugas apapun dan untuk menyeleksi, melatih dan memotivasi pekerja.

Ada 4 prinsip dasar yang digunakan untuk mencapai efisiensi :

1. Pengembangan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam pelaksanaan setiap pekerjaan.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan, dengan menentukan tanggung jawab karyawan sesuai dengan kemampuannya.
3. Pendidikan dan pengembangan karyawan secara ilmiah.
4. Kerja sama yang baik antara Manajemen dan Karyawan.

Manajemen Ilmiah tidak hanya mengembangkan pendekatan rasional untuk pemecahan masalah organisasi tetapi juga meletakkan dasar profesionalisasi manajemen. Beberapa keterbatasan Manajemen Ilmiah :

- Karena kenaikan produktivitas sering tidak diikuti oleh kenaikan pendapatan
- Pendekatan "rasional" hanya memuaskan kebutuhan ekonomis dan fisik tidak kebutuhan sosial karyawan.
- Mengabaikan keinginan manusia dalam hal kepuasan kerja.

### 3. Aliran Teori Organisasi Klasik.

Terinspirasi oleh Taylor tentang spesialisasi pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas, beberapa ahli manajemen beraliran Teori Organisasi Klasik menyempurnakan teori manajemen Taylor. Henry Fayol, adalah salah satu tokoh dalam kelompok aliran teori organisasi klasik, mengemukakan 14 prinsip manajemen :

1. *Pembagian kerja*, spesialisasi akan meningkatkan efisiensi kerja.
2. *Wewenang*, hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
3. *Disiplin*, harus ada respek dan ketaatan pada peranan dan tujuan organisasi.
4. *Kesatuan perintah*, hanya ada satu atasan.
5. *Kesatuan pengarahan*, hanya ada satu *direction* dari satu manajer dengan satu rencana.
6. *Meletakkan kepentingan perseorangan dibawah kepentingan umum*,
7. *Balas jasa*, kompensasi harus adil antara owner dan karyawan.
8. *Sentralisasi*, pemusatan yang seimbang.
9. *Rantai skalar*, garis wewenang dan perintah yang jelas.
10. *Order*, sarana dan orang harus berada pada saat dan waktu yang tepat.
11. *Keadilan*, ada kesamaan perlakuan dalam organisasi.
12. *Stabilitas staf organisasi*, turn over karyawan harus rendah.
13. *Inisiatif*, ada kebebasan dalam melaksanakan rencana.
14. *Esprit de Corps*, cinta pada organisasi.

#### 4. Aliran Hubungan Manusiawi

Aliran ini muncul karena ketidak-puasan tentang apa yang dikemukakan teori organisasi klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih mengalami kesulitan karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional.

Elton Mayo mengatakan bahwa: Bila manajemen personalia mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam kerja, hubungan manusiawi akan menjadi baik. Bila moral dan efisiensi memburuk maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga terpengaruh menjadi buruk. Sehingga harus ditemukan faktor-faktor pemotivasi bagi karyawan.

Kelemahan Aliran Hubungan Manusiawi.

- Konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu dalam tempatnya bekerja.
- Perbaikan kondisi kerja tidak meningkatkan produktivitas yang diharapkan.
- Lingkungan sosial hanya salah satu faktor pengaruh produktivitas.
- Tingkat upah, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga berperan.

#### 5. Aliran Manajemen Modern.

Masa manajemen modern berkembang melalui 2 jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai perilaku organisasi, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai aliran kuantitatif ( *operation research* atau manajemen operasi )

##### 5.1. PENDEKATAN PERILAKU ORGANISASI

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem sosial. Tokoh-tokoh aliran ini antara lain :

- ★ *Abraham Maslow* dengan teori hierarki kebutuhan yang menjelaskan perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
- ★ *Douglas McGregor* dengan teori X dan Y nya.
- ★ *Frederick Herzberg* yang menjelaskan teori motivasi higienis dan teori 2 faktor.
- ★ *Rensis Likert* yang telah melakukan penelitian tentang 4 sistem manajemen dari sistem yang exploitif-otoritatif sampai dengan partisipatif kelompok.
- ★ *Chris Argyris* yang memandang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya

Beberapa prinsip dasar perilaku organisasi adalah sbb :

- ☺ Manajemen harus sistematis dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan yang hati-hati.
- ☺ Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.
- ☺ Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip)..
- ☺ Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi.
- ☺ Organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhannya.
- ☺ Pekerjaan setiap karyawan harus disusun yang memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.
- ☺ Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
- ☺ Pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.

## 5.2. PENDEKATAN KUANTITATIF

Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya *team-team operation research* dalam pemecahan masalah-masalah industri, yang didasarkan atas sukses tim-tim riset operasi Inggris dalam Perang Dunia ke-2. Sejalan dengan semakin kompleksnya komputer, telekomunikasi dan elektronika menjadikan teknik riset operasi semakin penting sebagai dasar rasional dalam pengambilan keputusan. Prosedur riset operasi tersebut diformalkan dan disebut aliran *management science*.

Teknik-teknik *management science* digunakan dalam banyak kegiatan seperti : *capital budgeting*, manajemen *cash flow*, *scheduling* produksi, pengembangan strategi produk, perencanaan program pengembangan SDM, *Economic Order Quantity* (EOQ), dsb. Langkah-langkah pendekatan *management science* pada umumnya adalah sebagai berikut :

- ✓ Perumusan masalah
- ✓ Penyusunan suatu model matematis
- ✓ Mendapatkan penyelesaian dari model
- ✓ Pengujian model dan hasil yang didapat dari model
- ✓ Penetapan pengawasan atas hasil-hasil
- ✓ Pelaksanaan pengawasan atas hasil-hasil
- ✓ Pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi.

## 5.3. PENDEKATAN SISTEM

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan.



Pendekatan sistem mengarahkan manajer memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sekaligus sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Ini berarti bahwa segala sesuatu dalam manajemen adalah saling berhubungan dan saling tergantung.

Sebagai suatu pendekatan manajemen, "sistem" mencakup baik sistem umum maupun khusus dan analisis tertutup maupun terbuka. Pendekatan sistem umum pada manajemen dapat dikaitkan dengan konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan sosiopsikologis. Sedang analisis sistem manajemen khusus meliputi bidang-bidang seperti struktur organisasi, disain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi, serta mekanisme perencanaan dan pengawasan.

#### **5.4. PENDEKATAN KONTINGENSI**

Pendekatan kontingensi dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Mereka sering menemui cara-cara yang sangat efektif dalam suatu keadaan namun tidak berjalan manakala diterapkan pada keadaan yang lain.

Menurut pendekatan ini tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana, pada situasi tertentu, dibawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu akan membantu pencapaian tujuan manajemen. Perbedaan kondisi dan situasi membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda pula, karena tidak ada teknik, prinsip dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam segala kondisi.

### **6. Praktek Manajemen Modern**

Pembicaraan mengenai praktek manajemen modern selalu didominasi oleh praktek manajemen di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, negara-negara Eropa dan Jepang. Banyak praktek manajemen dari negara-negara maju itu di adopsi oleh negara-negara sedang berkembang sebagai praktek manajemen modern. Padahal belum tentu cocok. Terutama mengenai budaya yang sulit untuk dicontoh dalam waktu dekat. Secara umum terdapat perbedaan yang cukup jauh antara budaya Asia dengan budaya Eropa-Amerika. Oleh karena itu adaptasi praktek manajemen diperusahaan multinasional ala Amerika tidak selalu berjalan mulus.

#### **6.1. Manajemen Gaya Amerika vs Jepang**

Di tengah-tengah kesibukan pelaku bisnis Indonesia mencari gaya manajemen untuk diterapkan, di tahun 1980-an justru ramai dibicarakan model manajemen Jepang yang ternyata lebih familiar diterapkan di negara-negara Asia dan negara sedang berkembang

lainnya. Praktek manajemen Jepang dipandang lebih cocok karena budaya ketimuran masih lekat dalam perilaku para bisnisan Jepang. Mereka masih sering mempraktekkan budaya sopan santun, hormat pada senioritas, dan sangat menghargai harmoni. Sementara itu pebisnis Eropa apalagi Amerika Serikat seringkali mengabaikan sopan-santun yang mereka anggap sebagai basa-basi yang menghabiskan waktu. Mereka lebih menyukai hal-hal yang empirik dan *to the point* dalam bernegosiasi. Berikut adalah perbedaan utama karakteristik organisasi Jepang dan Amerika.

**Tabel 2.1. Karakteristik Organisasi Jepang dan Amerika**

<b>Organisasi Jepang</b>	<b>Organisasi Amerika</b>
<i>Long life employment</i>	Bekerja untuk jangka pendek
Evaluasi dan promosi lambat	Evaluasi dan promosi cepat
Jalur karier tidak menjurus spesialisasi	Jalur karier menjurus spesialisasi
Mekanisme pengendalian melekat	Mekanisme pengendalian eksplisit
Membuat keputusan bersama-sama	Membuat keputusan individual
Tanggung jawab bersama-sama	Tanggung jawab individual
Memperhatikan secara keseluruhan	Perhatian tersegmentasi

## **6.2. Gaya Manajemen Korea**

Diakhir tahun 1990-an atau di era milenium ke-2 ini mulai ramai dibicarakan pola manajemen Korea yang mulai menggebrak pasar dunia dengan pelbagai produk berteknologi tinggi. Produk-produk Korea sekarang ini tidak lagi dijual dengan harga murah tapi cukup bersaing dengan produk-produk Jepang yang telah lebih dulu merajai dunia bahkan dengan produk-produk Amerika dan Eropa. Merek Samsung dan LG sudah menyejajarkan diri dengan Nokia dan Sony Ericson untuk produk-produk telepon seluler yang padat teknologi dan sarat persaingan. Demikian pula merek KIA dan Daewoo sudah tidak bisa dikatakan merek murahan untuk produk-produk mobil dan alat angkutan.

Itu semua karena didukung oleh suksesnya bangsa Korea mengembangkan budaya manajemen sendiri yang sesuai dengan lingkungan intern dan eksternnya. Belum banyak buku dan tulisan mengenai manajemen gaya Korea, tetapi pengaruh kuat Korea dalam perekonomian dunia memaksa kita untuk menanyakan apa yang menjadi penyebabnya. Warga dunia terkesima mendengar Komite Olimpiade Dunia (IOC) menetapkan Seoul, ibukota Korea Selatan menjadi tuan rumah Olimpiade sedunia tahun 1988. Seoul adalah kota

kedua di benua Asia yang mendapat kehormatan menjadi tuan rumah pertemuan olah raga sedunia yang sangat prestisius itu setelah Tokyo tahun 1964. Kemudian warga dunia dikejutkan lagi dengan berhasilnya Korea bersama Jepang menjadi tuan rumah penyelenggaraan Piala Dunia Sepak Bola tahun 2002, olah raga paling populer se jagad raya ini. Rasa penasaran ini pun masih ditambah dengan penempatan penyebutan nama Korea Japan, dimana nama Korea mendahului nama Jepang. Biasanya penyebutan nama berdasar abjad. Kita sadar bahwa secara abjad Japan mendahului Korea. Konon dibalik itu semua dipengaruhi oleh besaran dana sponsor yang menopang penyelenggaraan Piala Dunia tersebut. Sehingga lengkaplah bukti bahwa apa yang terjadi di Korea dengan kemajuan ekonominya itu pantas untuk dicari penyebabnya. Dugaan paling kuat sebagai penyebab kemajuan itu adalah adanya geliat gaya manajemen di Korea.

Bangsa Korea menyukai sasaran besar dan karena adanya ambisi untuk mencapai sasaran itu, bangsa Korea bersemangat. Namun bila sasaran tidaklah begitu besar, bangsa Korea cenderung cepat puas, cepat bangga dan bahkan tanpa kemajuan lagi. (Myun W. Lee, 1996: 19). Lebih jauh dikatakan bahwa Orang Korea tidak menaruh hormat kepada orang yang pangkatnya tinggi atau pendidikannya tinggi, tetapi justru menaruh kepercayaan penuh kepada pemimpin yang selalu ikut serta dalam suka dan duka serta manusiawi. Semangat keteladananlah yang membangkitkan rasa simpati anggota dan secara berangsur-angsur kepemimpinannya mulai diakui.

Kepemimpinan bagi Orang Korea adalah contoh, satunya kata dan perbuatan. Teladan atau contoh adalah lebih sulit dari seni memberi perintah. Teladan memerlukan penghayatan dan pemahaman mendalam atas suatu masalah, mahir dan trampil dalam mempraktekkan teori dan pintar menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya.

Dalam keadaan yang semakin sulit, peran pemimpin semakin terlihat jika ada rasa sehidup-semati (*Gong-Seng-Gong-Sa*) antara pemimpin dan karyawan. Karyawan akan mendukung kebijakan pemimpin setelah karyawan merasakan bahwa pemimpinnya turut dan larut berjuang bersama dalam keadaan susah dan gembira. Bila sudah tercipta rasa sehidup-semati, maka orang Korea akan mengalami kenaikan ethos kerja (*Shinparam*). Bagi orang Korea ethos kerja (*Shinparam*) bukanlah jargon yang diteriakkan para pemimpin. Ethos kerja bagi orang Korea akan muncul dengan sendirinya manakala sudah tercipta perasaan sehidup semati (*Gong-Seng-Gong-Sa*).

Bagi Orang Korea manajemen bukan sekedar Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling seperti yang sering diajarkan oleh teks manajemen Barat. Bagi Orang Korea manajemen lebih praktis pada bagaimana memperbaiki kehidupan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Beardwell, Julie. Claydon, Tim. 2010. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Sixth edition. London: Prentice Hall.
- Brealy, Richard A. Myers, Stewart C. Allen, Franklin. 2014, *Principles of Corporate Finance*, Global Edition. Berkshire (UK): Mc Graw Hill Education.
- Cascio, wayne F. 2010. *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Ninth edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management*. Thirteenth edition. London: Pearson.
- Dogaru, Mirela. 2012. Management and its role in market economy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Elsevier. 62. p. 536-539.
- Hyvari, Irja. 2016. Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Elsevier. 226. p. 108-115.
- Jones, Gareth R. George, Jennifer M. 2014, *Contemporary Management*, Global Edition. Singapore: Mc Graw Hill Education.
- Kotler, Philip T. 2016. *Marketing Management*. 15th edition. New York: Pearson.
- Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. 2014, *Management*, Global Edition. Harlow (UK): Pearson Education.
- Rokhayati, Isnaeni. 2014, Perkembangan teori manajemen dan pemikiran scientific management hingga era modern suatu tinjauan pustaka, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. 15 nomor 02.
- Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Wardhana, Andi. Darmawan, Akhmad. 2019. *Pengantar Manajemen*. Penerbit RajaGrafindo, Jakarta, Indonesia.
- Wahjono, Sentot Imam. 2008. *Manajemen, Tata Kelola Organisasi Bisnis*. Indeks Publisher, Jakarta.
- Wahjono, Sentot Imam. Harnida Hanim binti Abdul Hamid, Adillah Mohd. Din, Hasan Saleh, 2014. *Management Practices is Not Important for Women Entrepreneurs in Family Business while Enhance Their Business Performance: Evidence from Melaka, Malaysia*. Paper presented at International Conference on Business and Economics 2014 (ICBE2014), Universitas Andalas, Padang, Indonesia, 22-23 October 2014.