

PENGANTAR **MANAJEMEN**

Dr. Ruruh Aris Setya Wibawa, M.M.



PENGANTAR MANAJEMEN

PENGANTAR MANAJEMEN

Dr. Ruruh Aris Setya Wibawa, M.M.



PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis:

Dr. Ruruh Aris Setya Wibawa, M.M.

Editor:

Jaka Wijaya Kusuma

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : September 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2025 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025
; 15,5 x 23 cm
ISBN

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai 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)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ***Pengantar Manajemen*** ini dapat terselesaikan dengan baik. Kehadiran buku ini merupakan upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai prinsip-prinsip dasar manajemen, yang menjadi fondasi penting bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi dalam mengelola organisasi di tengah dinamika perubahan global.

Manajemen bukan hanya sekadar teori, melainkan sebuah seni sekaligus ilmu dalam mengatur sumber daya agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, pemahaman tentang fungsi, peran, serta tantangan manajemen modern sangat diperlukan agar setiap individu maupun organisasi mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, seperti globalisasi, digitalisasi, dan tuntutan keberlanjutan.

Buku ini disusun secara sistematis mulai dari konsep dasar manajemen, lingkungan dan tantangan yang dihadapi, perencanaan strategis, proses pengambilan keputusan, pengorganisasian, pengelolaan sumber daya manusia, hingga kepemimpinan. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan pembaca memperoleh gambaran utuh mengenai manajemen baik dari sisi teori maupun praktik.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa dalam mempelajari mata kuliah manajemen dasar, sekaligus bagi praktisi yang ingin memperdalam pemahaman terkait pengelolaan organisasi.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta menjadi inspirasi bagi terciptanya manajemen yang lebih profesional dan berintegritas.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	III
BAB I PENDAHULUAN MANAJEMEN	1
A. Definisi Manajemen, Tujuan, Fungsi, Peran Manajemen	1
B. Sejarah Perkembangan Pemikiran Manajemen	6
BAB II LINGKUNGAN DAN TANTANGAN MANAJEMEN MODERN	13
A. Faktor internal dan eksternal	13
B. Globalisasi, Digitalisasi, Sustainability	16
BAB III PERENCANAAN (<i>PLANNING</i>)	23
A. Konsep Perencanaan	23
B. Visi, Misi, Tujuan, Strategi	26
BAB IV PENGAMBILAN KEPUTUSAN (<i>DECISION MAKING</i>)	33
A. Proses Pengambilan Keputusan	33
B. Model Rasional, Bounded Rationality, Intuisi	35
BAB V PENGORGANISASIAN (<i>ORGANIZING</i>)	43
A. Struktur Organisasi	43
B. Desain Organisasi, Koordinasi, Departementalisasi	56
BAB VI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MANAJEMEN	63
A. Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Pengembangan	63

B. Motivasi Kerja Dan Kepuasan Karyawan	67
 BAB VII KEPEMIMPINAN (<i>LEADERSHIP</i>)	 71
A. Teori Kepemimpinan Klasik Dan Modern	71
B. Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya	74

BAB I

PENDAHULUAN MANAJEMEN

A. Definisi Manajemen, Tujuan, Fungsi, Peran Manajemen

Dalam bab ini, kita akan mengupas tuntas empat pilar utama dalam dunia manajemen: definisi, tujuan, fungsi, dan peran manajer. Memahami konsep-konsep ini akan memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana sebuah organisasi dikelola, mengapa setiap langkah yang diambil begitu penting, dan siapa saja yang memegang kendali di balik layar. Mari kita selami lebih dalam setiap aspeknya untuk memahami esensi sebenarnya dari manajemen.

1. Definisi Manajemen

Secara etimologi, kata manajemen (management) berasal dari bahasa Italia kuno, *maneggiare*, yang berarti 'mengendalikan' atau 'menangani', terutama dalam konteks mengendalikan kuda. Dari sini, maknanya berkembang ke pengelolaan urusan publik atau pribadi.

Manajemen secara harfiah adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua sumber daya yang tersedia—baik sumber daya manusia, keuangan, fisik, maupun informasi—untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Efektivitas merujuk pada pencapaian tujuan yang ditetapkan, sedangkan efisiensi merujuk pada pencapaian tujuan dengan penggunaan sumber daya yang minimal.

Manajemen adalah upaya terencana untuk mencapai tujuan organisasi. Ini bukan sekadar serangkaian tugas yang dilakukan secara acak, tetapi sebuah proses sistematis yang melibatkan serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Esensinya terletak pada koordinasi dan pemanfaatan sumber daya—baik manusia, keuangan, fisik, maupun informasi—secara efisien dan efektif. Upaya terencana ini dimulai dengan perencanaan (planning). Ini adalah langkah fundamental di mana para manajer menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, lalu merumuskan strategi untuk mencapainya. Tanpa perencanaan, upaya yang dilakukan akan berjalan tanpa arah, mirip seperti sebuah kapal tanpa kompas di lautan. Perencanaan memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil memiliki tujuan dan berkontribusi pada sasaran yang lebih besar.

Setelah rencana matang disusun, manajemen melanjutkan upayanya ke tahap pelaksanaan, yang mencakup serangkaian fungsi penting. Pertama, pengorganisasian memastikan semua sumber daya diatur dengan rapi; manajer menentukan struktur, membagi tugas dan tanggung jawab, serta mengalokasikan sumber daya agar setiap individu tahu perannya. Kemudian, melalui pengarahan, manajer menggerakkan dan memotivasi tim dengan komunikasi efektif dan kepemimpinan yang kuat untuk menciptakan sinergi dalam mencapai tujuan. Terakhir, pengendalian berfungsi sebagai mekanisme pengawasan dan pengukuran kinerja, memastikan segala sesuatunya berjalan sesuai rencana dan memungkinkan manajer untuk mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

Secara keseluruhan, "upaya terencana" dalam manajemen adalah sebuah siklus berkelanjutan dari POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap sumber daya organisasi dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Manajemen

Tujuan utama manajemen adalah untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui serangkaian tindakan terencana. Tujuan ini dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori, yaitu:

1) Tujuan Strategis

Mencakup visi dan misi jangka panjang perusahaan, seperti menjadi pemimpin pasar atau meningkatkan daya saing global.

2) Tujuan Taktis

Merupakan tujuan jangka menengah yang mendukung tujuan strategis, misalnya meningkatkan pangsa pasar di wilayah tertentu atau meluncurkan produk baru.

3) Tujuan Operasional

Merupakan tujuan harian atau jangka pendek yang mendukung tujuan taktis, seperti meningkatkan volume penjualan harian atau mengurangi biaya produksi per unit.

Secara keseluruhan, tujuan manajemen adalah memastikan bahwa organisasi dapat bertahan, berkembang, dan mencapai tujuannya sambil menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (stakeholders) seperti karyawan, pelanggan, investor, dan masyarakat.

3. Fungsi Manajemen

Manajemen tidak dapat dilepaskan dari berbagai fungsi yang dijalankannya. Berbagai ahli memiliki pandangan yang berbeda, namun fungsi manajemen yang paling umum dikenal dan diterapkan adalah yang digagas oleh Henri Fayol (1916), yang terdiri dari POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling).

Perencanaan (Planning): Proses dasar di mana manajer menentukan tujuan yang ingin dicapai dan merumuskan strategi, kebijakan, serta prosedur yang diperlukan untuk mencapainya. Ini adalah langkah awal yang menentukan arah seluruh kegiatan.

Pengorganisasian (Organizing): Setelah rencana disusun, manajer harus mengatur sumber daya yang ada. Ini melibatkan pembentukan struktur organisasi, pengalokasian tugas dan tanggung jawab, serta penetapan hierarki. Tujuannya adalah memastikan setiap orang berada di posisi yang tepat dengan alat dan sumber daya yang memadai.

Pengarahan (Actuating/Leading): Fungsi ini berfokus pada menggerakkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal. Ini termasuk memberikan arahan, membangun komunikasi yang efektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Fungsi ini sering disebut sebagai kepemimpinan (leading).

Pengendalian (Controlling): Tahap akhir di mana manajer mengukur dan memantau kinerja untuk memastikan semuanya berjalan sesuai rencana. Jika terdapat penyimpangan, manajer akan mengambil tindakan korektif. Ini melibatkan penetapan standar kinerja, mengukur hasil aktual, membandingkannya dengan standar, dan melakukan perbaikan.

4. Peran Manajer

Seorang manajer bukanlah sekadar atasan, melainkan seseorang yang menjalankan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Henry Mintzberg (1973), peran manajer dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama: interpersonal, informasional, dan decisional.

1) Peran Interpersonal

Peran ini berfokus pada interaksi dan hubungan dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi.

- *Figurehead* (Tokoh Simbolis)
Melakukan tugas seremonial dan simbolis, seperti menghadiri acara perusahaan atau menyambut tamu penting.
- *Leader* (Pemimpin)
Mengarahkan dan memotivasi bawahan, serta bertanggung jawab atas rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi karyawan.
- *Liaison* (Penghubung)
Membangun dan menjaga jaringan hubungan di luar unit kerja, seperti dengan pihak eksternal atau kolega dari departemen lain.

2) Peran Informasional

Peran ini berhubungan dengan pengolahan dan penyebaran informasi.

- *Monitor* (Pemantau)
Mencari dan menerima informasi relevan dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal.
- *Disseminator* (Penyebarkan Informasi)
Meneruskan informasi yang didapat kepada anggota tim atau bawahan.

- *Spokesperson* (Juru Bicara)
Menyampaikan informasi tentang organisasi kepada pihak luar, seperti media atau investor.

3) Peran Decisional

Peran ini berfokus pada pengambilan keputusan.

- *Entrepreneur* (Pengusaha)
Mencetuskan dan merancang perubahan atau proyek baru untuk meningkatkan kinerja.
- *Disturbance Handler* (Penangan Masalah)
Mengatasi masalah tak terduga dan krisis, seperti perselisihan internal atau bencana alam.
- *Resource Allocator* (Pengalokasi Sumber Daya)
Menentukan bagaimana sumber daya (anggaran, waktu, dan personel) akan dialokasikan.
- *Negotiator* (Negosiator): Mewakili organisasi dalam negosiasi penting dengan pihak lain, seperti dalam kontrak atau perselisihan.

B. Sejarah Perkembangan Pemikiran Manajemen

Pemikiran manajemen tidak muncul dalam semalam. Sejarahnya merupakan perjalanan panjang yang berevolusi seiring dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Perkembangan ini dapat dibagi menjadi beberapa aliran utama, yang masing-masing menambahkan perspektif baru dan memperbaiki kekurangan dari aliran sebelumnya.

1. Teori Manajemen Klasik (Akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20)

Aliran ini lahir dari Revolusi Industri, di mana organisasi menjadi lebih besar dan kompleks, sehingga

membutuhkan cara baru untuk mengelola produksi massal. Fokus utamanya adalah pada efisiensi dan produktivitas. Teori ini menganggap pekerja sebagai bagian dari mesin produksi dan kurang memperhatikan faktor manusia.

Pemikiran manajemen klasik lahir sebagai respons terhadap tantangan yang muncul dari Revolusi Industri. Ketika pabrik-pabrik berkembang pesat dan proses produksi menjadi lebih kompleks, para pemikir dan praktisi menyadari perlunya sistem yang lebih terstruktur untuk mengelola sumber daya, terutama manusia, guna mencapai efisiensi dan produktivitas maksimal. Aliran ini, yang mendasari banyak prinsip manajemen modern, berfokus pada pendekatan yang rasional, logis, dan mekanistik, melihat organisasi sebagai mesin dan pekerja sebagai komponennya. Dari sinilah muncul tiga teori fundamental yang membentuk dasar ilmu manajemen.

a) Manajemen Ilmiah (Scientific Management)

Dipelopori oleh Frederick W. Taylor, ia berfokus pada analisis pekerjaan secara ilmiah untuk menemukan "satu cara terbaik" dalam menyelesaikan tugas. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas pekerja individual. Prinsipnya meliputi: mengembangkan ilmu kerja, seleksi dan pelatihan ilmiah, kerja sama antara manajemen dan pekerja, serta pembagian kerja yang adil.

b) Teori Administrasi (Administrative Theory)

Tokoh utama adalah Henri Fayol. Berbeda dengan Taylor yang fokus pada pekerja, Fayol lebih fokus pada fungsi manajemen secara keseluruhan. Ia mengemukakan 14 prinsip manajemen yang masih

relevan hingga kini, seperti pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, kesatuan komando, dan semangat korps.

c) Teori Birokrasi (Bureaucratic Theory)

Dikembangkan oleh Max Weber. Teori ini menekankan pentingnya struktur hierarkis, aturan dan prosedur yang jelas, spesialisasi, serta impersonalitas. Tujuannya adalah untuk menciptakan organisasi yang stabil, efisien, dan adil dengan menghilangkan bias personal.

2. Teori Manajemen Neoklasik / Hubungan Manusiawi (Human Relations) (1920-an hingga 1950-an)

Aliran ini muncul sebagai reaksi terhadap kelemahan teori klasik yang terlalu mekanistik dan mengabaikan faktor psikologis serta sosial pekerja. Teori ini menyadari bahwa hubungan antar manusia, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki dampak signifikan pada produktivitas.

Ketika para ahli menyadari bahwa pendekatan mekanistik dari teori klasik, yang melihat pekerja hanya sebagai komponen produksi, memiliki keterbatasan, sebuah revolusi pemikiran manajemen pun dimulai. Aliran Hubungan Manusiawi atau Neoklasik muncul sebagai respons langsung terhadap kelemahan tersebut. Fokusnya beralih dari sekadar efisiensi proses kerja ke pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor manusia, termasuk motivasi, interaksi sosial, dan kepuasan kerja. Aliran ini berpendapat bahwa produktivitas tidak hanya bergantung pada kondisi fisik, tetapi juga pada bagaimana perasaan dan hubungan antar individu di tempat kerja.

Tonggak penting dalam pergeseran ini adalah Studi Hawthorne, serangkaian eksperimen yang dilakukan oleh Elton Mayo di pabrik Western Electric Company. Awalnya, penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak kondisi lingkungan fisik, seperti pencahayaan, terhadap produktivitas pekerja. Namun, hasil yang ditemukan justru sangat mengejutkan. Produktivitas pekerja terus meningkat, baik saat pencahayaan ditingkatkan maupun dikurangi. Mayo menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja bukanlah karena perubahan kondisi fisik, melainkan karena para pekerja merasa mendapat perhatian khusus dari manajemen. Perasaan dihargai dan partisipasi dalam eksperimen memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Penemuan dari Studi Hawthorne membuka mata para manajer dan ahli teori bahwa aspek psikologis dan sosial memiliki dampak yang jauh lebih besar terhadap produktivitas daripada yang diperkirakan sebelumnya. Ini membuktikan bahwa organisasi bukan hanya sekadar struktur formal yang kaku, tetapi juga sebuah sistem sosial yang dinamis. Komunikasi, kerja tim, dan kepuasan emosional memegang peranan krusial. Aliran ini menekankan perlunya manajer untuk menjadi pemimpin yang berempati, yang mampu memahami kebutuhan dan perasaan timnya, bukan sekadar atasan yang memberikan perintah.

Selain Elton Mayo, tokoh-tokoh lain seperti Mary Parker Follett dan Chester Barnard juga turut memperkuat pandangan ini. Follett menekankan pentingnya kerja sama dan pengambilan keputusan partisipatif, di mana semua pihak terlibat dan merasa memiliki. Dia percaya bahwa konflik dapat diatasi

melalui integrasi ide, bukan dominasi. Sementara itu, Barnard memandang organisasi sebagai sebuah sistem sosial yang kooperatif, di mana otoritas tidak hanya berasal dari hierarki formal, tetapi juga dari kesediaan anggota untuk menerima kepemimpinan. Pandangan-pandangan ini secara fundamental mengubah cara para manajer berpikir, dari mengelola mesin menjadi memimpin manusia.

3. Teori Manajemen Modern (1950-an hingga Sekarang)

Aliran ini merupakan perpaduan dari pemikiran klasik dan neoklasik, serta memasukkan ilmu-ilmu lain seperti matematika, statistik, dan ilmu komputer. Teori modern memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang harus beradaptasi dengan lingkungannya.

Seiring dengan semakin kompleksnya dunia bisnis dan kemajuan teknologi, pemikiran manajemen terus berkembang, melampaui keterbatasan teori klasik dan neoklasik. Aliran manajemen modern muncul sebagai sintesis dari berbagai disiplin ilmu, termasuk matematika, statistik, dan ilmu sosial. Pendekatan ini tidak lagi melihat organisasi sebagai entitas yang terisolasi atau sekadar kumpulan individu, tetapi sebagai sistem terbuka yang dinamis dan harus mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang terus berubah. Inilah pondasi dari tiga teori utama yang membentuk landasan manajemen kontemporer.

a) Aliran Kuantitatif (Quantitative Approach)

Pendekatan ini menggunakan teknik matematika dan statistik untuk memecahkan masalah manajemen. Contohnya adalah riset operasi, yang digunakan untuk optimasi produksi, perencanaan inventaris, dan alokasi sumber daya.

b) Teori Sistem (Systems Theory)

Teori ini memandang organisasi sebagai satu kesatuan sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling terkait dan saling bergantung. Perubahan pada satu bagian akan memengaruhi bagian lain. Teori ini menekankan pentingnya sinergi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

c) Teori Kontingensi (Contingency Approach)

Teori ini menolak gagasan "satu cara terbaik" untuk mengelola. Sebaliknya, ia menyatakan bahwa metode manajemen yang paling efektif tergantung pada situasi atau kondisi tertentu. Manajer harus fleksibel dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan berbagai faktor, seperti jenis pekerjaan, tim, dan lingkungan.

Perkembangan ini menunjukkan bahwa manajemen terus berevolusi, mengintegrasikan berbagai ilmu dan pendekatan untuk menciptakan cara yang lebih efektif dan adaptif dalam mengelola organisasi di dunia yang terus berubah.

BAB II

LINGKUNGAN DAN TANTANGAN MANAJEMEN MODERN

A. Faktor internal dan eksternal

Dalam manajemen modern, sebuah organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa. Kinerja dan keberlangsungan hidupnya sangat dipengaruhi oleh dua kategori besar faktor: faktor internal dan faktor eksternal. Memahami keduanya sangat krusial karena faktor internal berfungsi sebagai kekuatan dan kelemahan, sementara faktor eksternal menyajikan peluang dan ancaman. Manajer harus terus-menerus menganalisis dan beradaptasi dengan interaksi kompleks antara keduanya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah elemen-elemen yang berada di dalam kendali organisasi dan dapat dikelola secara langsung oleh manajemen. Analisis terhadap faktor internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki perusahaan.

Di dalam setiap organisasi, terdapat elemen-elemen kunci yang secara langsung dikendalikan oleh manajemen. Elemen-elemen inilah yang membentuk faktor internal, yang menjadi penentu utama kekuatan dan kelemahan perusahaan. Memahami dan mengelola dengan baik setiap aspek internal ini, mulai dari sumber daya manusia hingga sistem operasional, sangatlah krusial untuk membangun fondasi yang kokoh dan berkelanjutan.

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Ini adalah aset paling berharga. Termasuk di dalamnya adalah keahlian, pengalaman, motivasi, dan komitmen karyawan. Tenaga kerja yang terampil dan termotivasi adalah kekuatan besar, sementara kurangnya pelatihan atau moral yang rendah bisa menjadi kelemahan.

b. Sumber Daya Keuangan

Ketersediaan modal, likuiditas, dan profitabilitas adalah faktor penting. Kondisi keuangan yang sehat memungkinkan investasi dan ekspansi, sedangkan keterbatasan dana dapat menghambat pertumbuhan.

c. Struktur Organisasi

Cara perusahaan diatur, termasuk hierarki, pembagian tugas, dan komunikasi. Struktur yang efisien memfasilitasi koordinasi, sementara birokrasi yang berlebihan dapat menghambat pengambilan keputusan.

d. Budaya Organisasi

Nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang berlaku di antara anggota. Budaya yang kuat dan positif bisa menjadi keunggulan kompetitif, sedangkan budaya yang toxic dapat merusak produktivitas.

e. Sistem dan Proses

Meliputi sistem manajemen, proses produksi, rantai pasokan, dan sistem informasi. Proses yang efisien dapat meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah elemen-elemen yang berada di luar kendali langsung perusahaan, tetapi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan

strategi. Analisis terhadap faktor eksternal membantu manajer mengidentifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats).

Faktor-faktor ini sering kali dikategorikan menggunakan analisis PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal).

a) Faktor Politik (Political)

Kebijakan pemerintah, stabilitas politik, regulasi perdagangan, dan undang-undang ketenagakerjaan. Perubahan regulasi, misalnya, dapat menciptakan biaya baru atau membuka pasar baru.

b) Faktor Ekonomi (Economic)

Kondisi ekonomi makro seperti tingkat inflasi, suku bunga, tingkat pengangguran, dan pertumbuhan ekonomi. Resesi ekonomi dapat mengurangi daya beli konsumen, sementara pertumbuhan ekonomi dapat meningkatkan permintaan.

c) Faktor Sosial (Social)

Tren sosial, demografi, gaya hidup, budaya, dan nilai-nilai masyarakat. Perubahan demografi, seperti populasi yang menua, dapat mengubah kebutuhan pasar.

d) Faktor Teknologi (Technological)

Inovasi, otomatisasi, riset, dan pengembangan. Teknologi baru dapat menjadi peluang untuk meningkatkan efisiensi atau ancaman jika pesaing mengadopsinya lebih cepat.

e) Faktor Lingkungan (Environmental)

Isu-isu lingkungan seperti perubahan iklim, regulasi emisi, dan kesadaran akan keberlanjutan. Tekanan dari masyarakat untuk praktik ramah lingkungan dapat memengaruhi reputasi dan biaya produksi.

f) Faktor Hukum (Legal)

Hukum dan regulasi yang berkaitan dengan bisnis, seperti hak cipta, hak konsumen, dan standar keamanan produk. Perubahan undang-undang dapat memengaruhi cara perusahaan beroperasi.

Manajemen yang efektif tidak hanya berfokus pada apa yang terjadi di dalam organisasi, tetapi juga secara proaktif memantau dan merespons perubahan di lingkungan eksternal untuk memastikan perusahaan tetap relevan dan kompetitif.

B. Globalisasi, Digitalisasi, Sustainability

Tiga tren besar yang paling memengaruhi manajemen modern adalah globalisasi, digitalisasi, dan sustainability. Ketiga kekuatan ini saling terkait dan memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan cara yang lebih cepat dan strategis dari sebelumnya.

1. Globalisasi

Globalisasi adalah proses saling terhubungnya ekonomi, budaya, dan masyarakat di seluruh dunia. Bagi manajemen, ini berarti batas-batas geografis menjadi kabur, membuka pasar baru sekaligus meningkatkan persaingan. Globalisasi, yang didefinisikan sebagai semakin terhubungnya ekonomi, budaya, dan masyarakat di seluruh dunia, telah menjadi salah satu kekuatan transformatif terbesar dalam manajemen modern. Proses ini secara fundamental mengubah cara perusahaan beroperasi, memaksa mereka untuk berpikir melampaui batas-batas negara. Bagi para manajer, globalisasi berarti navigasi di sebuah arena baru yang penuh peluang dan tantangan, di mana keputusan yang diambil tidak lagi hanya berdampak lokal, tetapi juga global.

Salah satu dampak paling signifikan dari globalisasi adalah terbukanya peluang pasar yang tak terbatas. Kini, sebuah perusahaan di Indonesia tidak lagi terbatas pada konsumen lokal, tetapi dapat menjangkau pelanggan di Amerika, Eropa, atau Afrika melalui platform digital dan logistik global. Akses ke pasar yang lebih luas ini memungkinkan pertumbuhan eksponensial dan tercapainya skala ekonomi yang dapat mengurangi biaya produksi per unit, menjadikan produk lebih kompetitif di tingkat internasional.

Namun, di sisi lain, globalisasi juga membawa persaingan global yang semakin ketat. Pesaing tidak lagi hanya datang dari kota atau negara yang sama. Perusahaan kini harus berhadapan dengan produk atau layanan dari seluruh dunia yang mungkin menawarkan inovasi, harga lebih rendah, atau kualitas yang superior. Situasi ini menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi agar tetap relevan di pasar global yang sangat dinamis.

Selain persaingan, globalisasi juga meningkatkan kompleksitas rantai pasokan. Sebuah produk sederhana, misalnya, bisa saja dirancang di satu negara, bahan bakunya diproduksi di negara lain, dirakit di negara ketiga, dan dijual ke berbagai negara. Kerumitan ini menuntut manajer untuk memiliki keahlian dalam manajemen logistik yang cermat, yang mencakup pengawasan biaya, penanganan risiko, dan koordinasi antar berbagai pihak di seluruh dunia. Tanpa manajemen rantai pasokan yang kuat, biaya akan melonjak dan proses distribusi bisa terhambat.

Terakhir, globalisasi menuntut manajemen lintas budaya yang sensitif. Manajer harus bisa memimpin tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya

yang berbeda, bernegosiasi dengan mitra asing, dan memahami preferensi konsumen dari berbagai belahan dunia. Kegagalan dalam memahami norma dan etika budaya lain dapat menyebabkan miskomunikasi, konflik, dan kegagalan bisnis. Oleh karena itu, kemampuan untuk beradaptasi dan berempati menjadi keterampilan esensial bagi para manajer di era global saat ini.

2. Digitalisasi

Digitalisasi adalah penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis, proses, dan budaya organisasi. Ini adalah kekuatan transformatif yang mengubah cara kerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

Digitalisasi telah menjadi pendorong utama dalam evolusi manajemen, mengubah model bisnis, proses operasional, dan budaya organisasi secara mendasar. Lebih dari sekadar penggunaan teknologi, digitalisasi adalah sebuah kekuatan transformatif yang memaksa para manajer untuk memikirkan kembali cara mereka bekerja, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Dampaknya begitu luas sehingga menyentuh hampir setiap aspek dari sebuah organisasi, dari rantai produksi hingga ruang rapat.

Salah satu manfaat paling nyata dari digitalisasi adalah otomatisasi dan peningkatan efisiensi. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan robotika kini mampu mengambil alih tugas-tugas yang repetitif dan memakan waktu, seperti entri data, manajemen inventaris, dan bahkan layanan pelanggan dasar. Dengan mengotomatisasi pekerjaan rutin ini, perusahaan dapat secara signifikan mengurangi biaya

operasional dan potensi kesalahan manusia. Ini juga memungkinkan karyawan untuk mengalihkan fokus mereka ke tugas-tugas yang lebih strategis, kreatif, dan bernilai tambah, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Digitalisasi juga melahirkan era analisis data yang canggih, yang sering disebut *Big Data*. Dengan setiap interaksi digital, baik dari konsumen, rantai pasokan, maupun operasi internal, sejumlah besar data dihasilkan. Manajer kini memiliki alat untuk mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data ini untuk mendapatkan wawasan yang sebelumnya tidak mungkin. Mereka dapat menggunakan wawasan ini untuk memahami perilaku konsumen secara lebih akurat, memprediksi tren pasar, mengoptimalkan kampanye pemasaran, dan membuat keputusan bisnis yang lebih cerdas dan berbasis bukti, bukan sekadar intuisi.

Selain itu, digitalisasi telah merevolusi komunikasi dan kolaborasi. Platform digital seperti *email*, aplikasi pesan instan, dan alat kolaborasi *online* memungkinkan komunikasi yang lancar, tidak peduli di mana tim berada. Hal ini telah membuka jalan bagi model kerja jarak jauh dan fleksibel, yang memberikan keleluasaan lebih besar bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan untuk merekrut talenta terbaik tanpa dibatasi oleh lokasi geografis. Kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja sama secara instan mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan responsivitas organisasi terhadap perubahan.

Akhirnya, digitalisasi telah melahirkan model bisnis baru yang disruptif. Munculnya *e-commerce*,

layanan *streaming*, dan platform berbagi tumpangan adalah contoh nyata bagaimana teknologi digital mengubah industri secara fundamental. Perusahaan-perusahaan yang adaptif tidak hanya mengadopsi teknologi digital untuk memperbaiki proses yang ada, tetapi juga menggunakannya untuk menciptakan nilai baru dan mengganggu pasar tradisional. Hal ini menuntut manajer untuk terus berinovasi dan berpikir *out-of-the-box* agar tetap relevan di lanskap bisnis yang terus berubah.

3. Sustainability

Sustainability (keberlanjutan) adalah komitmen organisasi untuk beroperasi dengan cara yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Ini melampaui sekadar kepatuhan hukum dan menjadi bagian dari strategi inti perusahaan.

Konsep keberlanjutan (sustainability) telah berevolusi dari sekadar isu marginal menjadi pilar utama dalam strategi manajemen modern. Keberlanjutan bukan lagi hanya tentang kepatuhan terhadap peraturan, tetapi sebuah komitmen mendalam dari organisasi untuk beroperasi dengan cara yang bertanggung jawab secara ekonomi, sosial, dan lingkungan. Di era modern ini, sebuah perusahaan tidak dapat hanya fokus pada laba; mereka juga harus mempertimbangkan dampak dari setiap tindakan mereka terhadap masyarakat dan planet. Dengan kata lain, keberlanjutan telah terintegrasi ke dalam inti operasi bisnis.

Salah satu aspek utama dari keberlanjutan adalah Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR). Ini adalah

komitmen perusahaan untuk berkontribusi positif kepada masyarakat, jauh melampaui kewajiban finansial. Contohnya termasuk kegiatan filantropi, dukungan terhadap komunitas lokal, atau memastikan praktik bisnis yang etis di seluruh rantai pasokan. Dengan menerapkan CSR, perusahaan tidak hanya membangun hubungan yang lebih baik dengan masyarakat, tetapi juga memperkuat reputasinya dan mendapatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan.

Aspek krusial lainnya adalah manajemen lingkungan. Semakin banyak konsumen, investor, dan regulator yang menuntut perusahaan untuk mengurangi jejak ekologis mereka. Hal ini mencakup upaya untuk mengurangi emisi karbon, mengelola limbah dengan lebih baik, dan menggunakan sumber daya secara lebih efisien. Perusahaan yang proaktif dalam mengurangi dampak lingkungan mereka sering kali dianggap sebagai pemimpin dalam industri, menciptakan nilai jangka panjang dan bahkan dapat memangkas biaya operasional melalui efisiensi energi dan material.

Komitmen terhadap keberlanjutan juga membawa manfaat strategis yang signifikan, terutama dalam hal reputasi dan merek. Di pasar yang semakin sadar akan isu-isu sosial dan lingkungan, konsumen cenderung memilih produk dan layanan dari perusahaan yang mereka yakini bertanggung jawab. Begitu pula, perusahaan yang dikenal peduli pada keberlanjutan sering kali lebih mudah menarik talenta terbaik yang termotivasi oleh tujuan yang lebih besar dari sekadar gaji. Reputasi yang kuat ini menjadi aset yang tak ternilai dan sumber keunggulan kompetitif.