

- Rijal
- Harry Jundrio
- Abdurohim
- Titin Astuti
- Osrita Hapsara
- Muhammad Eko Abrian Kusuma
- Muhammad Taher Rambe
- Ardiansyah



# PENGANTAR MANAJEMEN

(KONSEP DASAR UNTUK ERA MODERN MANAJEMEN)

Editor : Dr. Fachrurazi, S.Ag., M.M.



# PENGANTAR MANAJEMEN

(KONSEP DASAR UNTUK ERA MODERN MANAJEMEN)

Pembahasan mengenai organisasi yang berkembang di Indonesia tentu tidak akan pernah habis. Terlebih ketika mengingat bahwa salah satu bidang kegiatan ini telah menjadi minat terbesar dalam lingkup besar hingga kecil untuk berkumpul dengan lebih banyak orang. Proses manajemen ini tentu harus dilihat dari berbagai sudut pandang sesuai dengan kategori manajemen yang ada. Demi melaksanakan nilai organisasi yang bijak untuk mencapai sistem manajemen yang baik, setiap anggota perlu memahami setiap poin atau nilai yang terkandung dalam manajemen atau organisasi itu sendiri.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah yang berhubungan dengan Pengantar Manajemen ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Pengantar Manajemen.

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Manajemen dan Organisasi
- Bab 2 Manajemen dan Manager
- Bab 3 Sejarah dan Teori Perkembangan Ilmu Manajemen
- Bab 4 Manajemen dan Lingkungannya
- Bab 5 Mengelola Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- Bab 6 Proses Perencanaan
- Bab 7 Manajemen Strategik
- Bab 8 Proses Pengambilan Keputusan
- Bab 9 Fungsi Pengorganisasian dan Struktur
- Bab 10 Pendelegasian Wewenang
- Bab 11 Fungsi Pengarahan
- Bab 12 Keterampilan Manajerial
- Bab 13 Motivasi dalam Organisasi
- Bab 14 Kepemimpinan dalam Organisasi
- Bab 15 Komunikasi Dalam Organisasi
- Bab 16 Fungsi Pengawasan dan Pengendalian



0858 5343 1992  
eurekamediaaksara@gmail.com  
Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362



# **PENGANTAR MANAJEMEN (KONSEP DASAR UNTUK ERA MODERN MANAJEMEN)**

**Rijal, S. Sos., M.AP.**

**Harry Jundrio, S.E., M.M.**

**Dr. Abdurohim, S.E., M.M.**

**Titin Astuti, S.E., M.Si.**

**Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M.**

**Muhammad Eko Abrian Kusuma, S.AB., M.A.**

**Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.**

**Dr. Ardiansyah, M.M.**



**eureka**  
**media aksara**

**PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA**

**PENGANTAR MANAJEMEN  
(KONSEP DASAR UNTUK ERA MODERN MANAJEMEN)**

**Penulis** : Rijal, S. Sos., M.AP., Harry Jundrio, S.E., M.M., Dr. Abdurohim, S.E., M.M., Titin Astuti, S.E., M.Si., Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M., Muhammad Eko Abrian Kusuma, S.AB., M.A., Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M., Dr. Ardiansyah, M.M.

**Editor** : Dr. Fachrurazi, S. Ag., M.M.

**Desain Sampul** : Eri Setiawan

**Tata Letak** : Via Maria Ulfah

**ISBN** : 978-623-487-858-5

**No. HKI** : EC00202325377

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MARET 2023**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

**Redaksi** :  
Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992  
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com  
Cetakan Pertama : 2023

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## KATA BIJAK

Manajemen adalah keefektifan dalam menaiki tangga kesuksesan; Kepemimpinan menentukan apakah tangga tersebut bersandar pada tembok yang kokoh \_ **Stephen Covey**.

Definisi manajemen yang konvensional adalah menyelesaikan pekerjaan melalui sumber daya manusia, tetapi sejatinya manajemen itu membangun sumber daya manusia melalui pekerjaan \_ **Agha Hasan Abedi**.

## PRAKATA

Puji syukur kami ucapkan kehadiran ALLAH SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Pengantar Manajemen.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Manajemen dan Organisasi, Manajemen dan Manager, Sejarah dan Teori Perkembangan Ilmu Manajemen, Manajemen dan Lingkungannya, Mengelola Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Proses Perencanaan, Manajemen Strategik, Proses Pengambilan Keputusan, Fungsi Pengorganisasian dan Struktur, Pendelegasian Wewenang, Fungsi Pengarahan, Keterampilan Manajerial, Motivasi dalam Organisasi, Kepemimpinan dalam Organisasi, Komunikasi Dalam Organisasi, serta Fungsi Pengawasan dan Pengendalian.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis dengan tujuan memudahkan pembaca. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah yang berhubungan dengan Pengantar Manajemen ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Pengantar Manajemen.

Penulis merasa bahwa Buku Pengantar Manajemen ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis,      Maret 2023

## DAFTAR ISI

KATA BIJAK .....	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 MANAJEMEN DAN ORGANISASI .....	1
A.    Pendahuluan.....	1
B.    Manajemen.....	2
C.    Organisasi.....	6
D.    Kesimpulan.....	10
BAB 2 MANAJEMEN DAN MANAGER.....	11
A.    Pendahuluan.....	11
B.    Definisi Manajemen.....	12
C.    Fungsi-Fungsi Manajemen.....	13
D.    Karakteristik Manajemen.....	15
E.    Keterampilan Manajerial ( <i>Managerial Skills</i> ).....	16
F.    Definisi Manajer .....	19
G.    Tingkatan Manajer .....	19
H.    Siapakah Manajer yang Hebat.....	20
I.    Isu-Isu Kontemporer yang Berkaitan dengan Manajemen dan Manajer.....	21
BAB 3 SEJARAH DAN TEORI PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN.....	29
A.    Sejarah dan Teori Perkembangan Ilmu Manajemen...29	
B.    Teori Ilmu Manajemen Banyak Dipengaruhi oleh Masyarakat Modern.....	31
C.    Kegunaan Ilmu Manajemen Bagi Peradaban Manusia .....	33
D.    Aliran dalam Ilmu Manajemen.....	35
E.    Penerapan Ilmu Manajemen untuk Kepentingan Pencapaian Tujuan Organisasi .....	37
BAB 4 MANAJEMEN DAN LINGKUNGANNYA .....	40
A.    Pengertian dan Tugas Manajer .....	40
B.    Pengertian dan Karakteristik Lingkungan.....	48

C.	Manajer dan Lingkungan.....	49
BAB 5	MENGELOLA ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN .....	56
A.	Pendahuluan.....	56
B.	Pemasaran yang Bertanggung Jawab Sosial ( <i>Socially Responsible Marketing</i> ) .....	58
C.	Etika Pemasaran ( <i>Marketing Ethics</i> ) .....	59
D.	Etika Konsumen ( <i>Consumer Ethics</i> ).....	63
E.	Pengadaan yang Beretika ( <i>Ethical Sourcing</i> ).....	65
F.	<i>Greenwashing</i> .....	67
G.	Daur Ulang ( <i>Recycling</i> ).....	71
H.	Isu-Isu Etika Bisnis Internasional ( <i>Ethics in International Business</i> ) .....	72
BAB 6	PROSES PERENCANAAN.....	75
A.	Pemahaman tentang Perencanaan.....	75
B.	Perencanaan Organisasi/Perusahaan Bisnis Memiliki Prinsip dan Unsur yang Dibutuhkan dalam Perencanaan .....	78
BAB 7	MANAJEMEN STRATEGIS.....	87
A.	Pendahuluan.....	87
B.	Manfaat Manajemen Strategis.....	92
C.	Proses Manajemen Strategis.....	94
BAB 8	PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	96
A.	Pendahuluan.....	96
B.	Pengertian Pengambilan Keputusan.....	97
C.	Proses Pengambilan Keputusan .....	100
D.	Tahapan Proses Pengambilan Keputusan.....	103
BAB 9	FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR .....	108
A.	Pendahuluan.....	108
B.	Fungsi Pengorganisasiaan .....	109
C.	Konsep Struktur Organisasi .....	110
BAB 10	PENDELEGASIAN WEWENANG.....	116
A.	Pendahuluan.....	116
B.	Pendelegasian Wewenang .....	117
C.	Prinsip Pendelegasian Wewenang.....	120



BAB 11 FUNGSI PENGARAHAN.....	122
A. Pendahuluan.....	122
B. Fungsi Pengarahan dalam Organisasi.....	123
C. Pengarahan dengan Kepemimpinan.....	125
D. Pengarahan dengan Motivasi.....	127
E. Pengarahan dengan Komunikasi.....	130
F. Kesimpulan.....	131
BAB 12 KETERAMPILAN MANAJERIAL.....	132
A. Keterampilan dan Karakteristiknya.....	132
B. Manajer dan Keterampilan Manajer.....	136
C. Keterampilan Manajer Era Globalisasi.....	144
BAB 13 MOTIVASI DALAM ORGANISASI.....	145
A. Pendahuluan.....	145
B. Pengertian Motivasi.....	146
C. Fungsi Motivasi.....	148
D. Teori-Teori Motivasi (Pendekatan Maslow, McGregor, Herzberg, dan McClelland).....	150
E. Motivasi Karyawan.....	156
BAB 14 KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI.....	159
A. Pendahuluan.....	159
B. Pengertian Kepemimpinan.....	160
C. Peran Kepemimpinan dalam Organisasi.....	162
D. Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Organisasi.....	163
E. Keterampilan Kepemimpinan dalam Organisasi.....	167
F. Kepemimpinan yang Efektif dalam Organisasi.....	170
BAB 15 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	173
A. Pendahuluan.....	173
B. Pengertian Komunikasi.....	174
C. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi.....	175
D. Unsur-Unsur dalam Komunikasi.....	178
E. Pola Komunikasi.....	179
F. Komunikasi yang Efektif.....	183
BAB 16 FUNGSI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN.....	187
A. Pendahuluan.....	187
B. Fungsi Pengawasan.....	188
C. Fungsi Pengendalian.....	195

D. Kesimpulan.....	197
DAFTAR PUSTAKA.....	198
TENTANG PENULIS .....	217

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Distribusi Tugas Manajer Berdasarkan Waktu Kerja .....	47
Tabel 2. Keterampilan yang dikuasai Manajer (dalam Porsen)...	143
Tabel 3. Perbedaan Teori X dan Teori Y.....	153
Tabel 4. Bentuk-Bentuk Faktor Motivasi dan Hygiene.....	154
Tabel 5. Perbedaan Pemimpin dan Boss .....	172

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Evolusi Teori Manajemen .....	29
Gambar 2.	Perubahan Ilmu Manajemen pada Era Industri.....	32
Gambar 3.	Total Quality Management Proses .....	34
Gambar 4.	Manajemen Modern Mendukung Kemajuan Peradaban.....	37
Gambar 5.	Globalisasi Mempengaruhi Perkembangan Ilmu Manajemen .....	38
Gambar 6.	Tingkatan Manajemen dalam Suatu Organisasi .....	43
Gambar 7.	Peran-Peran yang Dimainkan Manajer.....	44
Gambar 8.	Perubahan, Kompleksitas dan Ketersediaan Lingkungan .....	50
Gambar 9.	Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal pada Organisasi.....	55
Gambar 10.	Produk Coca Cola .....	61
Gambar 11.	<i>Alert Energy</i> .....	61
Gambar 12.	H&M Fashion.....	62
Gambar 13.	Starbucks .....	66
Gambar 14.	<i>The Body Shop</i> .....	66
Gambar 15.	<i>Greenwashing</i> .....	68
Gambar 16.	McDonald's.....	69
Gambar 17.	Kemasan Coca Cola .....	70
Gambar 18.	Unilever .....	70
Gambar 19.	Unilever Peduli Lingkungan .....	71
Gambar 20.	Perusahaan British Petroleum (BP) .....	73
Gambar 21.	Produksi Sepatu di Pabrik Nike .....	74
Gambar 22.	Proses Perencanaan .....	76
Gambar 23.	Strategi Perusahaan Jangka Panjang.....	78
Gambar 24.	Hubungan Perencanaan dengan <i>Balanced Scorecard</i> (BSc) .....	84
Gambar 25.	Struktur Organisasi Berdasar Fungsi.....	112
Gambar 26.	Struktur Organisasi Berdasar Produk.....	112
Gambar 27.	Struktur Organisasi Berdasar Pelanggan.....	113
Gambar 28.	Struktur Organisasi Berdasar Geografis .....	114
Gambar 29.	Struktur Organisasi Berdasar Matriks .....	115

Gambar 30. Alur Fungsi Pengarahan pada Struktur Organisasi	124
Gambar 31. Ilustrasi Kepemimpinan pada Fungsi Pengarahan .	126
Gambar 32. Ilustrasi Motivasi pada Fungsi Pengarahan.....	128
Gambar 33. Proses Komunikasi.....	130
Gambar 34. Jenis - Jenis Ketrampilan Manajer .....	138
Gambar 35. Keterkaitan Tugas Manajer terhadap Fungsi Manajemen.....	140
Gambar 36. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik .....	147
Gambar 37. Jenis-Jenis Motivasi .....	148
Gambar 38. Maslows Hierarchy of Needs .....	152
Gambar 39. Tiga Jenis Kebutuhan McClelland .....	155
Gambar 40. Indikator Semangat Kerja yang Rendah .....	158
Gambar 41. Tipe atau Gaya Kepemimpinan Banyak Modelnya .....	167



**PENGANTAR MANAJEMEN  
(KONSEP DASAR UNTUK  
ERA MODERN MANAJEMEN)**



# BAB 4

## MANAJER DAN LINGKUNGANNYA

### A. Pengertian dan Tugas Manajer

Mengenal dan membahas organisasi pasti akan membahas Manajer sebagai sosok yang tidak terlepas dari keberadaan organisasi tersebut. Pengelolaan perusahaan tidak saja membutuhkan koordinator sebagai pihak yang mengendalikan aktivitas perusahaan, tetapi juga membutuhkan sistem manajemennya. Individu yang bertugas mengatur serta aktivitas yang harus dilakukan menjadi satu kesatuan yang terikat dengan tingkat keselarasan dan keharmonisan yang serasi, selaras dan seimbang. Manopo (2011) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi dapat diibaratkan sebagai perusahaan yang mempunyai nilai tertentu dalam menghasilkan sesuatu dan memiliki hubungan simbiosis dengan orang-orang yang berada dalam organisasi. Dalam hal ini organisasi memiliki ketergantungan pada sumber daya manusia (SDM) yang terdapat di perusahaan dalam membuat *value* pada bidang industri. Di sisi lain SDM di dalamnya tergantung pada perusahaan, selain kompensasi yang mereka terima, tetapi juga apresiasi dan peningkatan diri. Sebagai individu yang bekerja melalui orang lain, keberadaan Manajer sangat diperlukan dalam semua perusahaan, dengan tugas utama sebagai pelaksana fungsi 4P yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perusahaan harus memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan karyawan harus dikoordinir dengan baik, apabila tidak karyawan akan bekerja sesuai keinginan masing-masing dan hal ini akan menjadikan tujuan perusahaan gagal tercapai.

Adapun Terry & Rue (2019), menyebutkan bahwa manajer saat melaksanakan tugasnya harus melakukan aktivitas tertentu yang dinamakan dengan aktivitas rutin manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan- menentukan sasaran yang akan dicapai selama suatu periode yang akan datang dan apa yang harus dilakukan agar dapat mencapai sasaran-sasaran tersebut.
2. Pengorganisasian- mengelompokkan, menetapkan bermacam aktivitas penting serta mendapatkan kekuasaan guna melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.
3. Penempatan- menetapkan kebutuhan sumber daya manusia, pengerahan, penyortiran, latihan serta pengembangan karyawan.
4. Motivasi- mendorong serta menyalurkan tindakan karyawan yang mengarah pada tercapainya tujuan
5. Pengawasan-mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menetapkan berbagai penyebab penyimpangan serta mengambil tindakan perbaikan yang dibutuhkan.

Handoko (2015) menyatakan bahwa secara umum Manajer dapat diklasifikasikan melalui dua cara yaitu menurut tingkatan manajer pada perusahaan yaitu rendah, menengah dan tinggi serta aktivitas perusahaan di mana manajer bertanggung jawab, yaitu manajer umum dan fungsional. Pendapat lain mengatakan bahwa sebagai orang yang bertanggung jawab, manajer mengkoordinasi upaya dengan sasaran mewujudkan perusahaan dalam mendapatkan tujuannya. Adapun menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), Manajer sebagai (1) Orang yang mengkoordinir pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasarannya (2) orang yang berkompoten dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya guna mencapai suatu tujuan. Berdasarkan beberapa pengertian sebelumnya dapat diketahui pentingnya tugas dan aktivitas yang dilakukan seorang Manajer. Dalam hal ini perusahaan berupaya betul untuk mendapatkan kriteria yang tepat bagi



seorang Manajer. Ketepatan kriteria seorang Manajer menjadi aspek yang amat penting untuk perusahaan sekaligus untuk anggota organisasi dalam menyatukan pekerjaan-pekerjaan yang ada sehingga pekerjaan yang ada mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan.

Hasibuan (2016) menyatakan besarnya tanggung jawab Manajer yaitu harus:

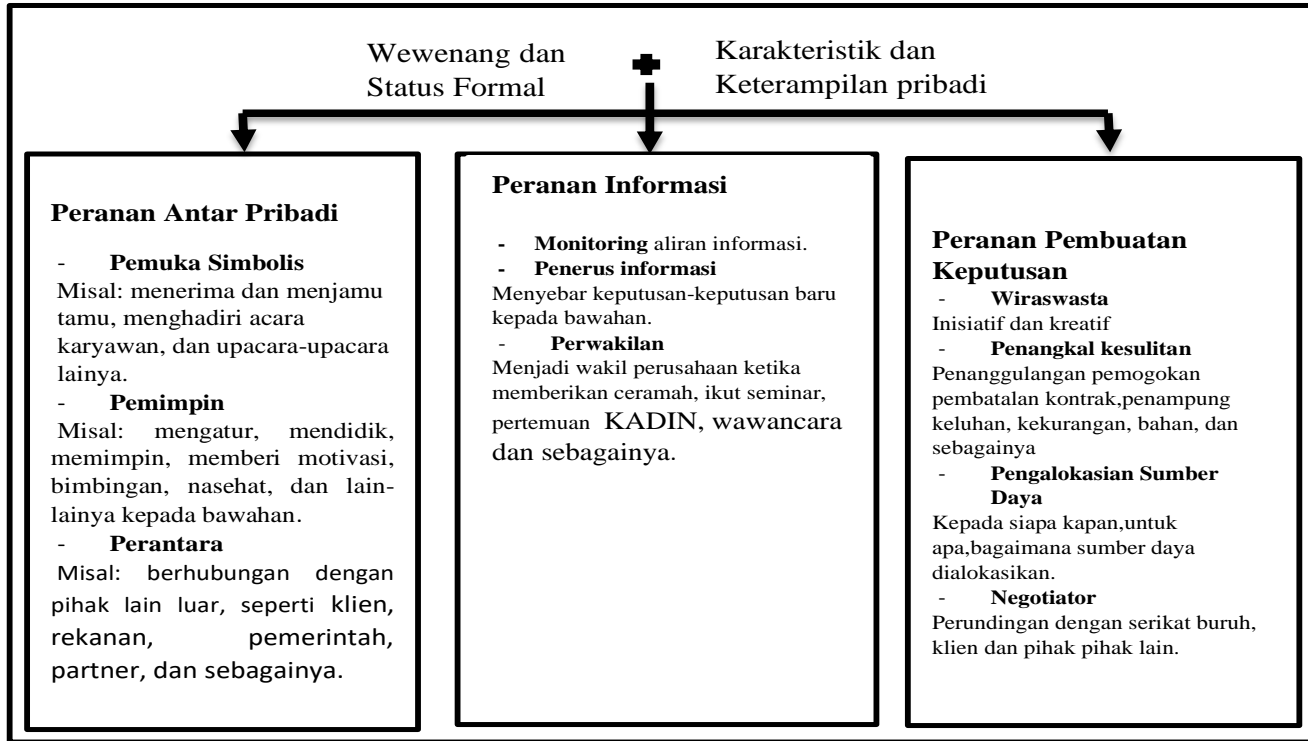
1. Mengambil keputusan dan kebijaksanaan serta memerintah bawahan untuk mengerjakan dan memberikan laporan dari hasil pelaksanaannya.
2. Mengevaluasi laporan yang disampaikan bawahan apakah baik atau tidak.
3. Mempelajari situasi dan kondisi luar perusahaan tentang faktor-faktor pendukung dan penghambat kemajuan perusahaan.
4. Mengarahkan dan memotivasi bawahan sehingga kinerjanya meningkat.
5. Mengupayakan dan meningkatkan kecakapan dan keterampilan bawahan, agar dapat bekerja secara tepat sasaran dan hemat.
6. Mengupayakan pertumbuhan kesejahteraan bawahannya.
7. Menciptakan transparansi dalam memberikan dan menerima informasi sehingga tujuan dapat tercapai.

Kelancaran pekerjaan Manajer ditentukan melalui pembagian tugas yang proporsional dari beberapa tingkatan Manajer tersebut. Secara umum dalam suatu perusahaan terdapat tiga tingkatan Manajer dengan pembagian tugasnya masing-masing.



**Gambar 6. Tingkatan Manajemen dalam Suatu Organisasi**

Berdasarkan gambar tersebut di atas diketahui bahwa pengelompokan Manajer terkait dengan tugas dan wewenang yang dikenal dengan *job description* atau uraian pekerjaan. Manajer puncak memiliki bawahan Manajer menengah, Manajer pertama dan karyawan operasional, Manajer puncak bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan dari para bawahannya. Sebagai Manajer puncak memiliki tanggung jawab yang paling besar dibandingkan Manajer yang lain. Selain menjalankan tugas dan tanggung jawab yang bersifat manajerial, sebagai orang yang sibuk dan bekerja melalui orang lain, Manajer juga melakukan pekerjaan manajerial serta seorang manajer juga menjalankan peran seperti terlihat pada gambar berikut :



**Gambar 7. Peran-Peran yang Dimainkan Manajer**

Dari gambar di atas, terdapat tiga peran yang harus dilakukan manajer adalah: peran antar personal, pemberi informasi dan sebagai pengambil keputusan. Peran tersebut sangat memerlukan kepiawaian seorang manajer dalam berbagai kondisi dan situasi yang berubah-ubah dalam perusahaan. Diperlukan keterampilan untuk berganti-ganti peran sesuai dengan peran yang dilakukan pada saat tersebut. Dalam memainkan perannya sangat diperlukan kerjasama dengan orang lain atau bawahannya.

Fakta di perusahaan seorang Manajer memiliki tanggung jawab besar sebagai penggerak perusahaan yang mengarah pada tujuan yang sudah ditentukan, seperti di bawah ini dijelaskan tugas penting seorang Manajer adalah :

1. Semua Manajer melakukan pekerjaannya bersama dan melalui orang lain, dalam hal ini yang disebut "orang" meliputi bukan saja para bawahan serta atasannya saja melainkan juga manajer-manajer yang lain pada perusahaan. Dalam hal ini yang dimaksud "orang" juga termasuk individu-individu dari luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, pembeli serta lainnya.
2. Manajer mengintegrasikan dan menyelaraskan tujuan yang bertolak belakang dan membuat skala tingkat kepentingan dari berbagai tujuan tersebut. Hampir semua manajer pasti menjumpai sekumpulan sasaran, problem serta keperluan organisasi di mana masing-masing berkompetisi dalam mendapatkan sumber daya organisasi. Hal ini dilakukan karena keterbatasan dari sumber daya tersebut.
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengatur aktivitas tertentu secara sukses. Mereka biasanya dinilai atas dasar seberapa baik mereka mengelola tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas aktivitas bawahannya. Berhasil tidaknya bawahan merupakan gambaran langsung berhasil tidaknya manajer.

4. Manajer harus berpikir secara logis dan konseptual. Agar menjadi pemikir yang logis, Manajer harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi serta memisahkan masalah menjadi komponen masalah, menganalisis komponen tersebut dan selanjutnya mengupayakan penyelesaian yang layak serta tepat. Menjadi lebih penting lagi Manajer sebagai pemikir konseptual harus mampu melihat secara komprehensif tugas dan menghubungkan satu tugas dengan tugas lainnya.
5. Manajer adalah penghubung, Perusahaan terdiri atas sekelompok orang dan mereka saling tidak sepakat. Jika hal itu terjadi, akan dapat menurunkan motivasi kerja dan kinerjanya serta memperburuk suasana kerja. Peran Manajer sebagai mediator sangat diperlukan jika terjadi hal seperti ini.
6. Manajer sebagai politisi. Sebagai seorang politisi saat mempropagandakan berbagai program kerjanya, juga dituntut memperkenalkan dan mengembangkan program kerjanya serta mengharapkan dukungan dari semua pihak, sehingga program tersebut dapat terlaksana dengan baik.
7. Manajer sebagai diplomat. Dalam hal ini dia bertindak menjadi wakil resmi kelompok kerjanya dalam perkumpulan organisatoris. Kepintarannya akan menjadi cerminan bagaimana performa dari perusahaan yang dipimpinya.
8. Manajer pengambil keputusan sulit. Perusahaan selalu dihadapi banyak masalah, dalam hal ini dia menjadi orang yang paling diandalkan dapat menjadi *problem solving* dan pengambil keputusan yang tepat.

Sebagai orang yang banyak melakukan tugas-tugas rutin/pokok dan berbagai tantangan yang dihadapi dalam aktivitas kesehariannya, baik sebagai manajer di dalam perusahaan serta peran manajer dalam berbagai kegiatan di luar perusahaan, maka Manajer harus memiliki keterampilan teknis untuk membagi waktu kerjanya dengan baik, sehingga semua

pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya, sehingga bisa diselesaikan dengan baik dan sukses. Dalam menggunakan waktu kerjanya secara persentase dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1. Distribusi Tugas Manajer Berdasarkan Waktu Kerja**

<b>Tugas</b>	<b>% dari Hari Kerja</b>	<b>Tugas</b>	<b>% dari Hari Kerja</b>
Pengawasan	28,4	Penyelidikan	12,6
Perencanaan	19,5	Perundingan	6,0
Pengkoordinasian	15,0	Penyusunan kepegawaian	4,1
Penilaian	12,7	Perwakilan	1,8

Sumber : Handoko (2015)

Dari tabel di atas, diketahui persentase terbesar penggunaan waktu Manajer dilakukan untuk melakukan fungsi pengawasan, yang merupakan fungsi terakhir dan penting dari fungsi manajemen. Terbanyak kedua digunakan untuk melakukan pekerjaan perencanaan, seperti diketahui fungsi pengawasan dengan perencanaan menjadi dua fungsi yang memiliki keterkaitan sangat erat, sehingga beberapa buku menyatakan bagaikan kembar siam. Waktu paling sedikit digunakan untuk melakukan peran sebagai perwakilan dari perusahaan saat kegiatan di luar perusahaan. Sebagai perwakilan perusahaan, Manajer dituntut memiliki performa yang baik, karena performa manajer tersebut mencerminkan performa perusahaan di mata kolega dan masyarakat. Tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan Manajer seringkali terikat dan dipengaruhi oleh lingkungan yang dihadapi, baik lingkungan luar dan lingkungan dalam perusahaan. Akibat langsung dan tidak langsung akan dialami perusahaan, jika kedua lingkungan tersebut mengalami perubahan. Pengaruh kedua lingkungan tersebut tentu akan berbeda untuk setiap perusahaan, karena akan tergantung pada jenis perusahaan, aktivitas yang dilakukan dan lokasi perusahaan.

## B. Pengertian dan Karakteristik Lingkungan

Menurut Sule & Saefullah (2016) yang dimaksud dengan lingkungan perusahaan yaitu keseluruhan dari faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya. Dalam arti yang lebih luas dikatakan mencakup semua faktor ekstern dan intern yang mempengaruhi individu, perusahaan dan masyarakat. Pendapat lain menyatakan bahwa lingkungan perusahaan yaitu nilai dari semua anggota organisasi, lembaga serta faktor lain yang bersumber dari luar kendali organisasi dan organisasi masih dapat terikat pada mereka, sebab mereka sudah memiliki kemampuan mempengaruhi citra organisasi serta kelangsungan hidup organisasi tersebut. Berbagai pihak yang mempengaruhi lingkungan perusahaan seperti pemasok, pesaing, media, sekelompok pelanggan, pemerintah, kondisi pasar, teknologi serta berbagai pihak yang berasal dari luar perusahaan. Contoh sederhananya, kenaikan retribusi pajak dari pihak pemerintah berakibat menjadikan pelanggan mengurangi pembelian produk daripada yang dijual, oleh karena itu perusahaan harus merancang ulang tingkat harga jualnya agar dapat terhindar dari masalah tersebut.

Karakteristik lingkungan yang baik yaitu sebagai berikut:

### 1. Dinamis

Lingkungan perusahaan yang sehat adalah lingkungan perusahaan yang dinamis yang sering disebut bahwa senantiasa melakukan pembaharuan dan tidak stagnan. Selalu adaptif dan mengikuti perkembangan zaman. Agar selalu *update*, maka perusahaan harus selalu menyesuaikan perkembangan terbaru tentang industri bisnis yang ditekuni dan selalu beradaptasi.

### 2. Kompleks

Terkadang dianggap sepele pada dasarnya lingkungan perusahaan mencakup aspek-aspek implementasi serta perencanaan yang amat kompleks, sehingga perusahaan wajib mengikutsertakan pihak-pihak yang berkaitan dengan

perusahaan. Kompleksitas inilah yang berdampak pada munculnya pro dan kontra dari setiap keputusan yang diambil dan dilakukan perusahaan.

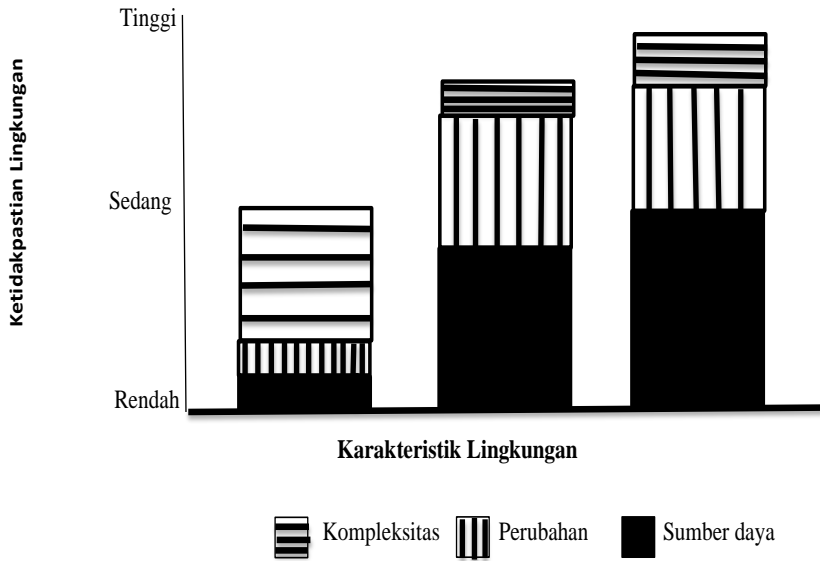
### **3. Sudut Pandang yang Beragam**

Menjadi lingkungan yang sehat ketika punya kemampuan menampung setiap sudut pandang, ide, gagasan, opini, serta pemikiran dari berbagai benak individu yang terlibat terkait dengan keadaan yang dialami. Dalam hal ini diperlukan kedewasaan dan prinsip saling menguntungkan serta etika pengambilan keputusan, sehingga keputusan tersebut tidak hanya menguntungkan satu pihak saja.

### **C. Manajer dan Lingkungan**

Aktivitas yang dilakukan manajer yang berkaitan dengan lingkungan selalu menghadapi masalah ketidakpastian. Ketidakpastian berkaitan dengan sulitnya manajer memprediksi perubahan yang terjadi dan tidak dapat diprediksi serta dihindari. Di bawah ini ditunjukkan perubahan lingkungan, kompleksitas dan sumber-sumber lingkungan (yang adalah ketersediaannya) mempengaruhi ketidakpastian lingkungan, yaitu ketepatan estimasi manajer melalui insting yang baik dan mengestimasi perubahan serta kecenderungan eksternal yang dapat berakibat pada aktivitas perusahaan.





**Gambar 8. Perubahan, Kompleksitas dan Ketersediaan Lingkungan**

Sumber : Williams (2016)

Gambar di atas menjelaskan jika ketidakpastian lingkungan rendah ketika masih sedikit kompleksitas dan perubahannya, tetapi sumber daya berlimpah. Dalam lingkungan ini, Manajer merasa yakin jika mereka dapat memahami dan memperkirakan kekuatan-kekuatan eksternal yang mempengaruhi usaha. Sebaliknya ketika ketidakpastian lingkungan tinggi pada saat banyaknya kompleksitas dan perubahan, tetapi sumber daya telah langka. Dalam lingkungan ini Manajer kurang yakin bahwa mereka dapat memahami dan memperkirakan kekuatan-kekuatan eksternal yang mempengaruhi usaha mereka.

Berdasarkan gambar di atas, yang dimaksud lingkungan umum dan khusus seperti yang dijelaskan Williams (2016), menyatakan lingkungan umum sebagai kecenderungan ekonomi, teknologi, sosial budaya dan politik yang mempengaruhi semua organisasi secara tidak langsung. Pendapat lain menyatakan bahwa lingkungan umum adalah lingkungan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap

kinerja organisasi hampir semua organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan khusus adalah kecenderungan -kecenderungan dari pelanggan, kompetitor, penyedia sumber daya, peraturan industri dan sekelompok masyarakat pemerhati yang khas bagi suatu industri yang secara langsung berpengaruh bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Pendapat lain menyatakan bahwa lingkungan khusus adalah aspek-aspek yang khas dari suatu perusahaan serta mengikuti perubahan sesuai dengan kondisinya. Adapun yang termasuk lingkungan spesifik seperti : pelanggan, penyedia bahan baku, kompetitor, badan kepermerintahan, perkumpulan pekerja, perkumpulan perdagangan dan kelompok penekan di masyarakat (*pressure groups*).

Lingkungan eksternal sendiri terbagi menjadi dua yaitu :

1. Lingkungan eksternal mikro yang memiliki pengaruh langsung pada perusahaan serta berpengaruh tidak langsung yang dikenal dengan lingkungan eksternal makro.
2. Lingkungan eksternal mikro terdiri dari kompetitor, supplier atau pemasok, pelanggan, badan keuangan, pasar tenaga kerja serta perwakilan pemerintah. Unsur-unsur lingkungan eksternal makro terdiri dari teknologi, ekonomi, sosial budaya dan politik yang mempengaruhi iklim di mana organisasi beroperasi dan memiliki potensi menjadi kekuatan-kekawatan sebagai lingkungan eksternal mikro.

Lingkungan eksternal mikro yang penting bagi perusahaan untuk diperhatikan yaitu sekelompok kompetitor perusahaan yang harus dihadapi dan selalu dipantau aktivitasnya oleh perusahaan, langganan yang harus diberikan pelayanan terbaik, pasar tenaga kerja yang berkaitan dengan pasar atau penawaran tenaga kerja yang tersedia, lembaga-lembaga keuangan, para penyedia atau supplier sebagai sumber pemasok bahan-bahan yang dibutuhkan serta perwakilan dari pemerintah.

Para pesaing perusahaan terlihat dari tipe, jumlah serta norma-norma perilaku organisasi pesaing. Melalui pemahaman tentang pesaing yang dihadapi, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya. *Market share*/bagian pasar menjadi salah satu ukuran yang dipakai untuk melihat seberapa kuat posisi perusahaan dalam suatu industri. Dengan mengetahui posisi persaingannya, perusahaan dituntut untuk lebih optimal kegiatan-kegiatan operasinya. Contoh kasus ketika meningkatkan bagian pasarnya di mana produk dan harga sama dengan para pesaing, perusahaan harus menciptakan perbedaan-perbedaan dalam pembungkusan atau kemasan, pelayanan atau promosi. Pemahaman arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing tersebut memungkinkan perusahaan dapat mempergunakan kekuatan bersaingnya dengan lebih efektif dan efisien. Struktur pasar yang dihadapi perusahaan juga hal penting yang tidak dapat dihindari. Tipe oligopolistik dengan sedikit penjual yang bertarung untuk memperebutkan pembeli, harga dan bagian pasar mungkin ditentukan oleh perjanjian informal atau diam-diam di bawah kepemimpinan perusahaan yang dominan atau memiliki bagian pasar yang paling besar.

Pelanggan sebagai bagian dari lingkungan eksternal mikro yang sangat penting bagi perusahaan dikarenakan dalam aktivitasnya, perusahaan sangat tergantung pada pelanggan yang memiliki loyalitas. Dalam hal ini Manajer melakukan analisis terhadap karakteristik atau profil pelanggannya, sehingga dapat dilakukan strategi untuk terus mempertahankan serta meningkatkan jumlah pelanggannya. Pelanggan dapat berbentuk lembaga, seperti kantor pemerintahan, sekolah, perguruan tinggi, perusahaan dan rumah sakit. Analisis pelanggan menjadi penting bagi perusahaan terkait antisipasi perubahan perilaku pasar dan pelanggan serta mengarahkan sumber daya sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Seperti pada saat pandemic covid di awal 2020, perusahaan harus melakukan berbagai perubahan dalam melayani pelanggan. Berbagai kebijakan pemerintah yang salah satunya

membatasi mobilisasi masyarakat menjadikan meningkatnya bisnis *e-commerce* serta pelayanan *online* dalam melayani, memudahkan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

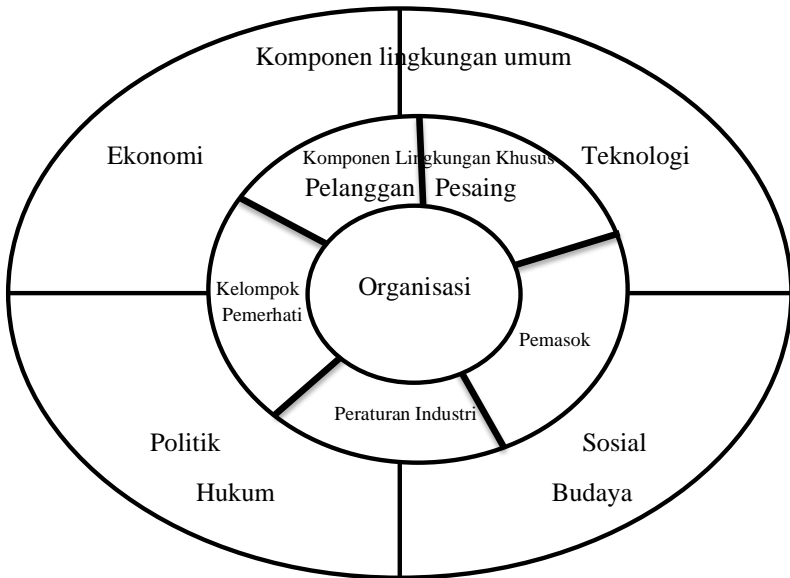
Pasar tenaga kerja yang dalam hal ini sebagai sumber ketersediaan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan dengan berbagai keterampilan, pengetahuan serta pengalaman kerja yang sangat beragam. Berkaitan dengan beragamnya karakteristik tenaga kerja yang tersedia, penting bagi perusahaan memiliki dan menggunakan berbagai cara untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai yang dibutuhkan. Komitmen perusahaan dalam melakukan rekrutmen sangat terkait erat dengan persyaratan dan uraian jabatan yang telah dimiliki menjadi kunci ketercapaian tenaga kerja yang profesional. Kondisi pasar tenaga kerja tertentu bisa saja membatasi perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja yang terampil serta bersedia ditempatkan di sembarang lokasi.

Lembaga-lembaga keuangan yang terkait dengan perusahaan dalam masalah permodalan. Keterikatan perusahaan dalam hal ini, seperti terhadap bank komersil, bank instansi serta perusahaan asuransi termasuk pasar modal untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya. Kebutuhan pendanaan dapat bersifat jangka pendek untuk membelanjai aktivitas operasional perusahaan dan jangka panjang untuk membangun fasilitas baru dan membeli peralatan baru.

Dalam menjaga keharmonisan organisasi dengan lingkungannya, perusahaan harus menciptakan iklim kerja yang kondusif serta memahami dan mematuhi prosedur kerja yang telah disepakati bersama. Hal ini penting untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan terutama ketika mengalami kesulitan keuangan. Sebaliknya lingkungan eksternal makro disebutkan sebagai lingkungan luar yang berasal dari berbagai faktor dan kekuatan di luar perusahaan yang mempengaruhi operasi bisnis dan perusahaan tidak memiliki kendali atas perubahan mereka. Ada enam faktor yang mempengaruhi lingkungan makro yaitu faktor:

1. Politik diantaranya pergantian kepala negara, konflik politik, kudeta, korupsi, kebijakan pemerintah serta program kesejahteraan.
2. Ekonomi contohnya peningkatan ekonomi, inflasi, suku bunga, nilai tukar, pajak, indeks saham, harga obligasi serta tingkat pengangguran.
3. Sosial-budaya contohnya perubahan gaya hidup, peningkatan penduduk yang pesat, struktur demografi (umur, jenis kelamin serta ras), selera dan preferensi, penerimaan dan asset rumah tangga serta perpindahan penduduk.
4. Teknologi seperti internet. Intranet, printer 3D, teknologi serat optic serta nanoteknologi.
5. Lingkungan seperti adanya bencana alam, pemanasan global serta pencemaran udara.
6. Hukum seperti aturan bisnis, yayasan lembaga konsumen Indonesia, prosedur kesehatan barang, peraturan emisi karbon, kebijakan perdagangan serta kebijakan lingkungan. Salah satu implementasi ketika pelanggan komplain dan menuntut perusahaan dikarenakan produk yang dibeli ternyata sudah kadaluwarsa atau hal lain dimana perusahaan harus bertanggung jawab terhadap produk yang dihasilkan.

Keenam faktor di atas dapat bersifat lokal, nasional maupun global. Seperti perlindungan perdagangan oleh rekan bisnis menjadi masalah global. Aturan tersebut akan berdampak pada perusahaan yang berorientasi ekspor domestik. Di bawah ini disajikan gambar tentang pengaruh lingkungan eksternal terhadap perusahaan sebagai berikut :



**Gambar 9. Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal pada Organisasi**

Sumber : Williams (2016)

Lingkungan internal perusahaan merupakan lingkungan yang terdapat dalam perusahaan tersebut dan relatif dapat dikendalikan oleh Manajer. Sule & Saefullah (2016) menyatakan tentang lingkungan internal sebagai kumpulan atas beberapa pihak yang berkaitan langsung dengan kegiatan rutin perusahaan dan berdampak kepada program, peraturan hingga kehidupan sehari-hari perusahaan. Lingkungan internal ini meliputi: pemilik (*owners*), manajemen organisasi (*board of manager or directors*), supervisor dan karyawan (tenaga kerja) dan lingkungan fisik perusahaan. Perusahaan dapat memperkirakan perubahan yang akan terjadi dalam lingkungan internal serta lebih mudah ditangani dan diselesaikan dengan baik.