



BUKU AJAR

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

Dr. Andi Ferawati, S.E., M.Si

Indra Eka Wardana Toii, S.T., M.M

Dr. Ika Pratiwi, S.Pd., M.M

Alfiery Leda Kio, S.E., M.P.H

Sumarni, S.E., M.E

Chanra Satria Putra, S.S., M.A.B



BUKU AJAR PENGANTAR MANAJEMEN

Tim Penulis :

Dr. Andi Ferawati, S.E., M.Si
Indra Eka Wardana Toii, S.T., M.M
Dr. Ika Pratiwi, S.Pd., M.M
Alfiery Leda Kio, S.E., M.P.H
Sumarni, S.E., M.E
Chanra Satria Putra, S.S., M.A.B



Penerbit Buku Sonpedia

BUKU AJAR PENGANTAR MANAJEMEN

Tim Penulis :

Dr. Andi Ferawati, S.E., M.Si
Indra Eka Wardana Toii, S.T., M.M
Dr. Ika Pratiwi, S.Pd., M.M
Alfiery Leda Kio, S.E., M.P.H
Sumarni, S.E., M.E
Chanra Satria Putra, S.S., M.A.B

ISBN : 978-634-265-617-4

Editor :

Efitra

Penyunting :

Inayah Uzma

Desain sampul dan Tata Letak :

Yayan Agusdi

Penerbit :

Penerbit Buku Sonpedia

Redaksi :

Jl. Premix No. 07 Kenali Asam Bawah Kota Baru
Kota Jambi 36129 Tel +6282177858344
Email : penerbitbukusonpedia@gmail.com
Website : <https://buku.sonpedia.com/>

Anggota IKAPI : 006/JBI/2023

Cetakan Pertama, Mei 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan
cara Apapun tanpa izin dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul **"BUKU AJAR PENGANTAR MANAJEMEN"** dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Buku Ajar Pengantar Manajemen ini disusun sebagai buku panduan komprehensif yang menjelajahi kompleksitas dan mendalamnya tentang ilmu manajemen dalam organisasi modern. Buku ini dapat digunakan oleh pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di bidang ilmu manajemen serta di berbagai bidang ilmu terkait lainnya. Selain itu, buku ini juga dapat digunakan sebagai panduan dan referensi dalam mengajar mata kuliah pengantar manajemen serta dapat menyesuaikan dengan rencana pembelajaran semester di tingkat perguruan tinggi masing-masing.

Secara garis besar, buku ajar ini pembahasannya dimulai dari konsep dasar manajemen yang meliputi definisi, fungsi, dan peran dalam organisasi modern, serta perkembangan teori manajemen dari pendekatan klasik hingga kontemporer. Selain itu, materi mengenai lingkungan organisasi dan pengaruhnya terhadap manajemen juga dibahas secara mendalam. Buku ini juga mengkaji kepemimpinan (leading) yang mencakup gaya, teori, dan efektivitas dalam manajemen, serta manajemen sumber daya manusia sebagai bagian penting dalam pengelolaan tenaga kerja. Pada bagian akhir, dibahas pula tantangan manajemen di era globalisasi dan digitalisasi. Buku ajar ini disusun secara sistematis, ditulis dengan bahasa yang jelas dan mudah dipahami, serta dapat digunakan dalam kegiatan pembelajaran.

Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis harapkan. Semoga buku ini memberikan manfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.

Watampone, Mei 2026

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN.....	1
A. DEFINISI	2
B. FUNGSI MANAJEMEN	3
C. TINGKATAN MANAJEMEN	11
D. STRUKTUR MANAJEMEN	12
E. JENIS-JENIS MANAJEMEN	13
F. RANGKUMAN	18
G. LATIHAN.....	18
BAB 2 PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN: DARI KLASIK	
HINGGA KONTEMPORER	19
A. TEORI MANAJEMEN KLASIK.....	20
B. TEORI MANAJEMEN NEOKLASIK.....	24
C. TEORI SISTEM DAN KONTINGENSI.....	26
D. TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER	27
E. PERBANDINGAN TEORI MANAJEMEN KLASIK DAN	
KONTEMPORER	30
F. RANGKUMAN	32
G. LATIHAN.....	33
BAB 3 LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP MANAJEMEN	34
A. PENDAHULUAN	36
B. LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI	36
C. LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI	40
D. ANALISIS LINGKUNGAN ORGANISASI	45

E. IMPLIKASI BAGI MANAJEMEN	49
F. RANGKUMAN	51
G. LATIHAN.....	53
BAB 4 KEPEMIMPINAN (LEADING): GAYA, TEORI, DAN	
EFEKTIVITAS DALAM MANAJEMEN	54
A. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN.....	56
B. FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN	60
C. GAYA KEPEMIMPINAN.....	62
D. TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN	66
E. KEPEMIMPINAN EFEKTIF	68
F. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI MODERN	69
G. RANGKUMAN	72
H. LATIHAN.....	73
BAB 5 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : PERAN DAN	
PENGELOLAAN TENAGA KERJA	75
A. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	76
B. PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	77
C. PENGELOLAAN TENAGA KERJA.....	79
D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGELOLAAN TENAGA KERJA.....	87
E. TANTANGAN DALAM PENGELOLAAN TENAGA KERJA.....	89
F. RANGKUMAN	90
G. LATIHAN.....	92
BAB 6 TANTANGAN MANAJEMEN DI ERA GLOBALISASI	93
DAN DIGITALISASI	93
A. PENDAHULUAN	94

B. GLOBALISASI YANG BERUBAH DAN IMPLIKASINYA BAGI ORGANISASI	96
C. DIGITALISASI, DATA, DAN GENERATIVE AI DALAM PRAKTIK MANAJEMEN	97
D. SUMBER DAYA MANUSIA DI TENGAH RESKILLING DAN KOLABORASI MANUSIA-AI	99
E. TATA KELOLA DIGITAL: ETIKA, PRIVASI, DAN KEPATUHAN	100
F. KEAMANAN SIBER, KETAHANAN ORGANISASI, DAN MANAJEMEN RISIKO	102
G. STRATEGI MANAJEMEN YANG RELEVAN SAAT INI	103
H. TANTANGAN PADA BERBAGAI JENIS ORGANISASI	105
I. RANGKUMAN	109
J. LATIHAN	110
DAFTAR PUSTAKA	111
TENTANG PENULIS	117

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Materi ini membahas konsep dasar manajemen yang menjadi fondasi penting dalam memahami bagaimana organisasi modern dijalankan secara efektif dan efisien. Konsep dasar manajemen adalah prinsip-prinsip utama yang digunakan untuk mengatur, mengelola, dan mengarahkan sumber daya (manusia, uang, waktu, dan material) agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pembahasan meliputi definisi manajemen dari berbagai sudut pandang, fungsi utama manajemen, tingkatan dalam manajemen, struktur organisasi, serta berbagai jenis manajemen yang berkembang sesuai kebutuhan organisasi. Materi ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam bagi mahasiswa agar mampu mengaplikasikan prinsip manajemen dalam dunia kerja maupun kehidupan sehari-hari.

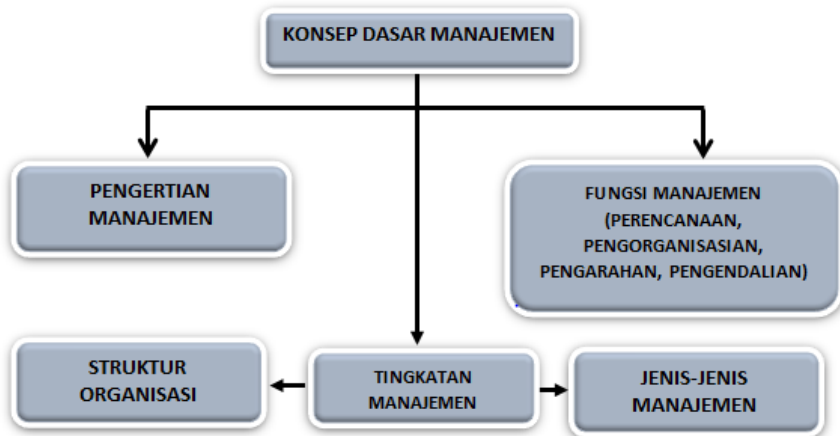
KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, peserta didik diharapkan mampu:

1. Memahami konsep dasar manajemen secara komprehensif
2. Menjelaskan fungsi-fungsi manajemen secara sistematis
3. Mengidentifikasi tingkatan manajemen dalam organisasi
4. Menganalisis struktur organisasi modern
5. Mengklasifikasikan berbagai jenis manajemen

6. Mengaplikasikan konsep manajemen dalam konteks nyata

KONSEP DASAR MANAJEMEN



A. DEFINISI

Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Secara umum, manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya, baik manusia maupun non-manusia, untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam konteks organisasi modern, manajemen tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan keberlanjutan.

Para ahli mendefinisikan manajemen dengan sudut pandang yang berbeda. Ada yang melihat manajemen sebagai proses koordinasi

aktivitas kerja, sementara yang lain menganggapnya sebagai kemampuan untuk memimpin dan mengarahkan individu dalam organisasi. Manajemen juga dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berkaitan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam organisasi modern yang dinamis dan kompetitif, manajemen menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai penggerak utama dalam mencapai efisiensi dan efektivitas. Tanpa manajemen yang baik, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengelola sumber daya, menghadapi perubahan lingkungan, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pemahaman tentang konsep dasar manajemen menjadi kebutuhan utama bagi setiap individu yang terlibat dalam organisasi.

B. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi utama manajemen terdiri dari empat bagian, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan organisasi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam tahap ini, manajer harus mampu menganalisis situasi, memprediksi masa depan, serta merumuskan strategi yang tepat.

Perencanaan yang baik akan menjadi dasar bagi pelaksanaan kegiatan organisasi secara terarah.

Pengorganisasian merupakan proses mengatur sumber daya dan aktivitas agar dapat bekerja secara efektif. Hal ini mencakup pembagian tugas, penentuan struktur organisasi, serta penempatan individu sesuai dengan kompetensinya. Pengorganisasian yang baik akan menciptakan koordinasi yang optimal antar bagian dalam organisasi.

Pengarahan adalah proses memimpin, memotivasi, dan mengarahkan karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam fungsi ini, kemampuan komunikasi dan kepemimpinan sangat dibutuhkan agar karyawan dapat bekerja dengan semangat dan tanggung jawab.

Pengendalian merupakan proses mengevaluasi kinerja dan memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai rencana. Jika terdapat penyimpangan, maka manajer harus segera mengambil tindakan korektif. Fungsi ini sangat penting untuk menjaga konsistensi dan kualitas kerja dalam organisasi.

Dalam organisasi modern, fungsi dan peran manajemen menjadi semakin penting karena lingkungan kerja yang dinamis, berbasis teknologi, dan kompetitif. Berikut penjelasannya secara jelas dan terstruktur:

1. Fungsi Manajemen dalam Organisasi Modern

Fungsi manajemen tetap mengacu pada konsep dasar, tetapi penerapannya lebih fleksibel dan adaptif:

a. Perencanaan (*Planning*)

Menentukan tujuan dan strategi organisasi dengan mempertimbangkan perubahan zaman seperti digitalisasi dan globalisasi. Contoh: membuat strategi bisnis berbasis teknologi atau pemasaran digital.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengalokasikan sumber daya, termasuk pembagian tugas dan tanggung jawab kepada anggota organisasi. Kegiatan utama dalam fungsi ini meliputi:

1) Menyusun struktur organisasi

Menyusun struktur organisasi berarti proses merancang dan menata susunan dalam suatu organisasi agar jelas siapa melakukan apa, siapa bertanggung jawab kepada siapa, dan bagaimana hubungan kerja antarbagian berjalan. Secara lebih rinci, kegiatan ini mencakup:

- a) Menentukan posisi atau jabatan yang dibutuhkan dalam organisasi
- b) Mengatur pembagian tugas untuk setiap posisi
- c) Menetapkan garis wewenang dan tanggung jawab
- d) Menyusun hubungan kerja (koordinasi) antarbagian

Dengan menyusun struktur organisasi yang baik, pekerjaan menjadi lebih terarah, tidak tumpang tindih, dan tujuan organisasi lebih mudah dicapai.

2) Menentukan tugas dan wewenang

Menentukan tugas dan wewenang” berarti menetapkan secara jelas apa saja pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap posisi dalam organisasi (tugas), serta hak atau kekuasaan yang dimiliki untuk menjalankan pekerjaan tersebut dan mengambil keputusan (wewenang). Secara rinci, kegiatan ini meliputi:

- a) Menyusun daftar pekerjaan atau tanggung jawab tiap jabatan
 - b) Menetapkan batas kewenangan dalam mengambil keputusan
 - c) Menjelaskan hubungan antara tanggung jawab dan hak yang dimiliki
 - d) Menghindari tumpang tindih atau kekosongan peran
- Dengan adanya kejelasan tugas dan wewenang, setiap anggota organisasi dapat bekerja lebih terarah, bertanggung jawab, dan koordinasi menjadi lebih efektif.

3) Mengelompokkan pekerjaan sesuai keahlian

Mengelompokkan pekerjaan sesuai keahlian berarti membagi tugas dalam organisasi dengan menyesuaikan pekerjaan kepada kemampuan atau kompetensi masing-

masing individu. Tujuannya agar pekerjaan diselesaikan lebih cepat, tepat, dan menghasilkan kualitas yang lebih baik.

Pengorganisasian yang efektif memastikan bahwa setiap individu memahami perannya dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang berfokus pada upaya memimpin, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi agar bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, pengarahan berarti menggerakkan orang agar mau dan mampu bekerja dengan baik. Beberapa hal penting dalam pengarahan:

- 1) Memberikan instruksi yang jelas agar tugas dipahami
- 2) Memotivasi karyawan supaya semangat bekerja
- 3) Membangun komunikasi yang efektif
- 4) Memimpin dan memberi contoh dalam bekerja

Tujuan utama pengarahan adalah memastikan bahwa semua anggota organisasi bekerja secara terkoordinasi dan sesuai arah yang telah ditentukan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, pengendalian berarti mengawasi, menilai, dan

memperbaiki kinerja agar tetap berada pada jalur yang benar. Tahapan dalam pengendalian meliputi:

- 1) Menetapkan standar kinerja (apa yang ingin dicapai)
- 2) Mengukur hasil kerja
- 3) Membandingkan hasil dengan standar
- 4) Mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan

Tujuan utama pengendalian adalah menjaga agar pekerjaan tetap efektif, efisien, dan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

2. Peran Manajemen dalam Organisasi Modern

Peran manajer semakin luas dan kompleks, di antaranya:

a. Peran Interpersonal

- 1) Sebagai pemimpin (leader)

Seorang pemimpin adalah orang yang mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi.

- 2) Membangun hubungan kerja yang baik

Ini berarti menciptakan interaksi yang harmonis antara sesama anggota tim maupun dengan atasan.

- 3) Menciptakan budaya kerja yang positif

Budaya kerja adalah nilai, kebiasaan, dan sikap yang berkembang dalam organisasi.

b. Peran Informasional

- 1) Mengumpulkan dan menyebarkan informasi

Artinya seseorang atau bagian dalam organisasi bertugas mencari, menerima, dan membagikan informasi yang dibutuhkan.

- 2) Menggunakan data untuk pengambilan keputusan
Artinya keputusan yang diambil tidak berdasarkan perkiraan semata, tetapi didukung oleh data yang jelas.
- 3) Menjadi pusat komunikasi organisasi
Artinya berperan sebagai penghubung utama dalam arus komunikasi di dalam organisasi.

c. Peran Pengambilan Keputusan

- 1) Menyelesaikan masalah
Menyelesaikan masalah berarti kemampuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mencari solusi atas hambatan yang terjadi dalam organisasi.
- 2) Menentukan strategi
Menentukan strategi adalah proses merencanakan langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Mengelola risiko dan peluang
Ini berarti kemampuan untuk mengantisipasi kemungkinan buruk (risiko) sekaligus memanfaatkan kesempatan (peluang) yang ada.

3. Karakteristik Organisasi Modern

Organisasi modern memiliki ciri-ciri:

- a. Berbasis teknologi dan digital

Artinya organisasi memanfaatkan teknologi dan sistem digital dalam menjalankan aktivitasnya.

b. Struktur lebih fleksibel (tidak kaku)

Artinya organisasi tidak terlalu terikat pada aturan yang kaku dan hierarki yang panjang.

c. Mengutamakan inovasi dan kreativitas

Artinya organisasi mendorong anggotanya untuk berpikir kreatif dan menciptakan ide baru.

d. Kolaborasi tim lebih tinggi

Artinya kerja sama antar anggota tim sangat diutamakan.

e. Cepat beradaptasi terhadap perubahan

Artinya organisasi mampu menyesuaikan diri dengan kondisi baru secara cepat.

Kelima ciri ini menunjukkan organisasi modern yang dinamis, inovatif, dan siap menghadapi perkembangan zaman serta persaingan global.

4. Peran Penting Manajer di Era Modern

Manajer saat ini dituntut untuk:

a. Berpikir kritis dan strategis

Artinya mampu menganalisis masalah secara mendalam dan merencanakan langkah yang tepat untuk mencapai tujuan.

b. Mampu beradaptasi dengan perubahan

Artinya dapat menyesuaikan diri dengan situasi, lingkungan, atau teknologi yang terus berubah.

c. Menguasai teknologi

Artinya memiliki kemampuan menggunakan dan memahami teknologi dalam pekerjaan.

d. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik

Artinya mampu menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif serta memahami orang lain.

e. Mendorong Inovasi

Artinya memiliki kemampuan dan kemauan untuk menciptakan atau mengembangkan ide baru.

Kelima kemampuan ini merupakan keterampilan penting di era modern yang membantu individu maupun organisasi menjadi lebih unggul, adaptif, dan berkembang.

C. TINGKATAN MANAJEMEN

Dalam organisasi, manajemen terbagi menjadi beberapa tingkatan yang memiliki peran dan tanggung jawab berbeda, yaitu:

1. Manajemen Puncak (Top Management)

Manajemen puncak bertanggung jawab dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi secara keseluruhan. Mereka membuat keputusan strategis yang berdampak jangka panjang. Posisi ini biasanya diisi oleh direktur, CEO, atau pimpinan tertinggi organisasi.

2. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Manajemen menengah berfungsi sebagai penghubung antara manajemen puncak dan manajemen bawah. Mereka bertugas menerjemahkan kebijakan strategis menjadi rencana operasional serta mengawasi pelaksanaannya.

3. Manajemen Bawah (*Lower Management*)

Manajemen bawah bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari. Mereka berinteraksi langsung dengan karyawan dan memastikan pekerjaan berjalan sesuai rencana.

Setiap tingkatan memiliki peran penting dalam memastikan organisasi berjalan secara efektif dan terkoordinasi.

D. STRUKTUR MANAJEMEN

Struktur manajemen adalah kerangka yang menggambarkan bagaimana tugas, tanggung jawab, dan wewenang dibagi dalam suatu organisasi. Struktur ini menentukan hubungan antara individu dan unit kerja dalam organisasi.

Dalam organisasi modern, struktur manajemen dapat berbentuk hierarkis maupun fleksibel. Struktur hierarkis biasanya memiliki garis komando yang jelas dan bertingkat, sehingga memudahkan pengawasan dan pengambilan keputusan. Namun, struktur ini cenderung kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan.

Sebaliknya, struktur organisasi modern mulai mengadopsi bentuk yang lebih fleksibel, seperti struktur matriks atau tim. Struktur ini memungkinkan kolaborasi lintas fungsi dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Hal ini sangat penting dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Struktur manajemen yang baik harus mampu menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi, mendukung komunikasi yang efektif, serta meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, pemilihan struktur organisasi menjadi salah satu keputusan strategis dalam manajemen.

E. JENIS-JENIS MANAJEMEN

Manajemen memiliki berbagai jenis yang disesuaikan dengan bidang dan fungsi dalam organisasi, antara lain:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan jenis manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. SDM dianggap sebagai aset paling penting karena manusia merupakan penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara profesional agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Dalam praktiknya, manajemen SDM mencakup berbagai kegiatan seperti perencanaan kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi dan kesejahteraan. Selain itu, manajemen SDM juga bertugas menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan organisasi.

Dalam organisasi modern, manajemen SDM tidak hanya berperan sebagai administrasi kepegawaian, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Dengan pengelolaan SDM yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas karyawan, serta daya saing di pasar.

2. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah jenis manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan dana atau sumber keuangan organisasi. Tujuan utama dari manajemen ini adalah memastikan bahwa dana yang dimiliki organisasi dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mendukung kegiatan operasional dan pengembangan.

Kegiatan dalam manajemen keuangan meliputi perencanaan anggaran, pengelolaan kas, investasi, analisis laporan keuangan, serta pengendalian biaya. Manajer keuangan harus

mampu mengambil keputusan yang tepat terkait penggunaan dana agar organisasi tidak mengalami kerugian.

Dalam organisasi modern, manajemen keuangan juga berperan penting dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Keputusan keuangan yang tepat akan membantu organisasi menghadapi ketidakpastian ekonomi dan memanfaatkan peluang investasi yang menguntungkan.

3. Manajemen Operasional

Manajemen operasional berfokus pada pengelolaan proses produksi barang atau jasa dalam organisasi. Tujuan utama dari manajemen ini adalah memastikan bahwa proses operasional berjalan secara efisien, efektif, dan menghasilkan output yang berkualitas.

Manajemen operasional mencakup perencanaan produksi, pengendalian kualitas, pengelolaan persediaan, serta pengaturan proses kerja. Dalam sektor jasa, manajemen operasional juga berperan dalam memastikan pelayanan kepada pelanggan berjalan dengan baik.

Dalam era modern, manajemen operasional semakin berkembang dengan adanya teknologi dan sistem otomatisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya produksi, serta meningkatkan kualitas produk atau layanan.

4. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah jenis manajemen yang berfokus pada kegiatan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui produk atau jasa yang ditawarkan. Tujuan utamanya adalah menciptakan nilai bagi pelanggan serta meningkatkan penjualan dan keuntungan organisasi.

Kegiatan dalam manajemen pemasaran meliputi riset pasar, pengembangan produk, penentuan harga, distribusi, serta promosi. Manajer pemasaran harus mampu memahami perilaku konsumen dan tren pasar agar dapat merancang strategi yang tepat.

Dalam organisasi modern, pemasaran tidak hanya dilakukan secara konvensional, tetapi juga melalui platform digital. Digital marketing menjadi bagian penting dalam menjangkau konsumen secara lebih luas dan efisien.

5. Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan jenis manajemen yang berfokus pada perencanaan dan penentuan arah jangka panjang organisasi. Manajemen ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan visi dan misi, serta perumusan strategi untuk mencapai tujuan.

Manajemen strategis sangat penting karena menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan dan

perubahan lingkungan. Keputusan strategis biasanya diambil oleh manajemen puncak dan memiliki dampak jangka panjang.

Dalam praktiknya, manajemen strategis melibatkan proses analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) serta evaluasi kinerja organisasi secara berkelanjutan. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan global.

6. Manajemen Produksi

Manajemen produksi adalah bagian dari manajemen operasional yang secara khusus berfokus pada proses pembuatan produk. Manajemen ini mencakup pengelolaan bahan baku, tenaga kerja, mesin, serta proses produksi agar menghasilkan barang yang berkualitas.

Tujuan utama manajemen produksi adalah meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta meminimalkan biaya produksi. Dalam organisasi manufaktur, manajemen produksi menjadi faktor kunci keberhasilan.

Seiring perkembangan teknologi, manajemen produksi kini memanfaatkan sistem otomatisasi dan teknologi industri untuk meningkatkan kecepatan dan kualitas produksi.

F. RANGKUMAN

Fungsi manajemen dalam organisasi modern tetap sama, tetapi cara penerapannya lebih dinamis, berbasis teknologi, dan berorientasi pada kolaborasi serta inovasi. Peran manajer tidak hanya sebagai pengatur, tetapi juga sebagai pemimpin, komunikator, dan pengambil keputusan yang adaptif. Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang saling berkaitan. Selain itu, tingkatan manajemen menunjukkan pembagian peran berdasarkan tanggung jawab dalam organisasi.

Struktur dan jenis manajemen menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dengan pemahaman yang baik, manajemen dapat menjadi alat yang efektif untuk menghadapi tantangan dan mencapai tujuan organisasi.

G. LATIHAN

1. Jelaskan pengertian manajemen secara lengkap!
2. Sebutkan dan jelaskan fungsi manajemen!
3. Apa perbedaan manajemen puncak dan menengah?
4. Jelaskan pentingnya struktur organisasi!
5. Sebutkan jenis-jenis manajemen dan penjelasannya!

BAB 2

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN: DARI KLASIK HINGGA KONTEMPORER

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

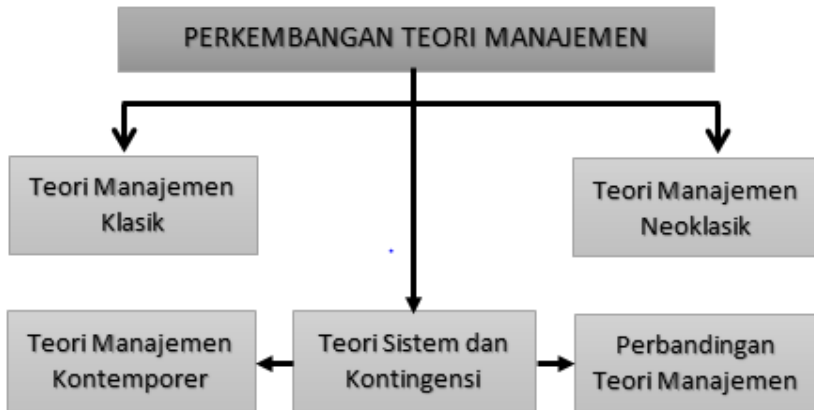
Pada bab ini mahasiswa mempelajari perkembangan teori manajemen klasik hingga kontemporer. Diharapkan mahasiswa memiliki wawasan dan pemahaman untuk modal dasar mempelajari teori manajemen klasik hingga kontemporer lebih lanjut.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa memiliki:

1. Mampu menguraikan perkembangan teori manajemen dari pendekatan klasik hingga kontemporer.
2. Mampu mengidentifikasi teori manajemen klasik.
3. Mampu menjelaskan konsep manajemen kontemporer.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. TEORI MANAJEMEN KLASIK

Perkembangan teori manajemen dalam cakupannya merupakan salah satu bagian penting dalam ilmu administrasi bisnis dalam organisasi yang mana manajemen sebagai sebuah ilmu hingga sebuah praktik yang tidak lahir secara instan melainkan juga berkembang melalui berbagai tahapan sejarah yang dipengaruhi oleh kondisi sosial, ekonomi hingga politik yang diikuti oleh perkembangan teknologi yang mana setiap periode waktu menghasilkan pendekatan berbeda dalam rangka memahami bagaimana sebuah organisasi harus dikelola, bagaimana manusia bekerja hingga bagaimana sebuah sumber daya dapat digunakan secara optimal dalam rangka mencapai sebuah tujuan maupun pencapaian tertentu.

Pada masa awal industrialisasi fokus utama manajemen jauh lebih menitikberatkan pada efisiensi kerja serta produktivitas yang muncul dikarenakan terjadinya revolusi industri yang menyebabkan sebuah perubahan besar dalam cara manusia bekerja dari pekerjaan tradisional berbasis rumah tangga menuju sebuah sistem pabrik yang menuntut pengelolaan tenaga kerja yang jauh lebih sistematis yang dalam situasinya teori manajemen klasik lahir sebagai sebuah jawaban atas kebutuhan industri dalam rangka meningkatkan sebuah hasil produksi yang mengurangi pemborosan.

Awal mula perkembangan teori manajemen klasik menurut La Saudin dan Debiyanti Kune (2025:23) sebuah organisasi tidak hanya berdiri dari mesin hingga pada sistem kerja melainkan juga terdapat manusia yang memiliki emosi, motivasi hingga kebutuhan sosial yang mana kesadaran ini memunculkan sebuah teori manajemen yang jauh lebih menekankan pada aspek perilaku manusia serta hubungan sosial pada sebuah organisasi yang mana perubahan ini kemudian berkembang menjadi sebuah pendekatan manajemen modern serta kontemporer yang jauh lebih kompleks dikarenakan sebuah organisasi semakin menghadapi sebuah lingkungan yang dinamis serta kompetitif.

Teori manajemen klasik berkembang sejak akhir abad ke 19 hingga pada awal abad ke 20 yang mana pada masa tersebut organisasi bisnis mulai tumbuh besar terutama pada sektor

industri manufaktur yang mana tantangan utama sebuah organisasi pada saat itu adalah bagaimana mengatur pekerja, meningkatkan produktivitas hingga menciptakan sebuah sistem kerja yang jauh lebih efisien yang membuat teori manajemen klasik berorientasi pada struktur organisasi, pembagian kerja hingga pada prinsip efisiensi sehingga teori manajemen klasik terbagi menjadi tiga teori aliran besar yakni Teori Ilmiah, Teori Administrasi serta Teori Birokrasi.

Teori manajemen ilmiah mencakup sebuah pendekatan yang terfokus pada sebuah efisiensi kerja melalui metode ilmiah yang mana produktivitas dapat ditingkatkan jika sebuah pekerjaan dianalisis secara sistematis yang kemudian dirancang metode kerja terbaik yang dapat dilakukan oleh pekerja yang mana teori ini dikemukakan pertama kali oleh Frederick Winslow Taylor yang juga memperkenalkan konsep "*one best way*" yang penjabarannya meliputi pada setiap pekerjaan terdapat satu cara terbaik yang dapat ditemukan melalui sebuah penelitian ilmiah yang diikuti dengan pengembangan "*time and motion study*" yang mana studi waktu dan gerakan untuk menentukan standar kerja yang dengan sistem ini sebuah organisasi dapat menentukan target kerja serta sistem insentif upah berbasis produktivitas yang walaupun teori ini terbukti mampu meningkatkan efisiensi manajemen ilmiah juga sering dikritik karena terlalu menekankan aspek sistematis serta mengabaikan sisi kemanusiaan pekerja yang mana pekerja

dipandang hanya sebagai bagian dari mesin produksi sehingga menyebabkan potensi kejenuhan dan ketidakpuasan kerja.

Teori administrasi lebih fokus pada pengelolaan organisasi secara keseluruhan yang dikemukakan oleh Henri Fayol yang memperkenalkan lima fungsi utama manajemen yakni Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pemberian Perintah (*Commanding*), Koordinasi (*Coordinating*) serta Pengendalian (*Controlling*) yang mana konsep ini kemudian berkembang menjadi fungsi manajemen yang lebih dikenal hingga saat ini yakni POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Selain fungsi manajemen Henri Fayol juga memperkenalkan 14 prinsip manajemen yakni pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, kepentingan organisasi di atas kepentingan individu, sentralisasi dan desentralisasi, rantai komando, keadilan, stabilitas karyawan, inisiatif serta semangat kelompok yang mana teori yang dikemukakan Henri Fayol dianggap penting dikarenakan membentuk dasar bagi pengembangan manajemen organisasi modern sementara terdapat beberapa kritik dikarenakan terlalu menekankan struktur formal serta kurangnya fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Teori birokrasi dalam cakupannya sebagai sebuah sistem organisasi yang ideal dalam rangka mencapai efisiensi serta rasionalitas dalam administrasi yang mana organisasi modern

harus dijalankan berdasarkan aturan formal, struktur hierarki yang jelas serta pembagian tugas yang spesifik yang diperkenalkan oleh Max Weber yang memiliki ciri utama yakni pembagian kerja yang jelas, struktur hierarki yang tegas, sistem aturan dan prosedur tertulis, rekrutmen berdasarkan kompetensi, hubungan kerja bersifat impersonal serta karier pegawai berdasarkan prestasi yang dalam kesimpulannya teori birokrasi dianggap efektif dalam menciptakan stabilitas serta keteraturan organisasi sementara secara sistem juga dianggap kaku, lambat serta menciptakan sebuah budaya administratif yang terlalu formal hingga kurang inovatif. Melalui ketiga teori manajemen klasik ini maka pembaca dapat mengetahui bagaimana teori konsep manajemen dapat berkembang dalam mengikuti perubahan zaman.

B. TEORI MANAJEMEN NEOKLASIK

Teori manajemen neoklasik muncul sebagai sebuah jawaban atas kekurangan dari teori manajemen klasik yang banyak menekankan efisiensi teknis hingga mengabaikan aspek psikologis pekerja yang mana periode ini berkembang pada tahun 1930an hingga pada 1950an yang dikemukakan oleh Elton Mayo yang mana teori yang dikemukakan jauh lebih fokus pada hubungan antar manusia, motivasi kerja serta dinamika kelompok pada sebuah organisasi yang mana penelitian yang terkenal yakni Hawthorne Studies pada pabrik Western Electric Hawthorne di Amerika Serikat yang mana

penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kondisi kerja fisik dengan produktivitas yang hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas meningkat bukan hanya semata-mata karena perubahan keadaan melainkan dikarenakan para pekerja merasa diperhatikan serta dihargai oleh pengaturan manajemen yang baik yang mana fenomena ini dikenal sebagai Hawthorne Effect yang mana terjadinya peningkatan produktivitas dikarenakan para pekerja merasa menjadi pusat perhatian dalam sebuah penelitian maupun pada sebuah kebijakan yang mana dalam penelitian ini membuktikan bahwa faktor sosial, komunikasi, hubungan antara personal hingga pada kepuasan kerja yang memiliki sebuah pengaruh besar terhadap sebuah produktivitas yang dengan demikian manajemen tidak hanya selalu berfokus pada aspek teknis melainkan juga harus memperhatikan kebutuhan sosial para pekerja. Walaupun pada penerapannya teori manajemen neoklasik jauh lebih humanis pendekatan ini juga dikritik karena dianggap terlalu idealis hingga kadang mengabaikan struktur serta tujuan sebuah organisasi yang mana dalam sebuah konteks organisasi manajemen harus memahami bahwa pekerja akan jauh lebih termotivasi jika kebutuhan pekerja terpenuhi yang diikuti dengan pendekatan kuantitatif dalam rangka membantu pengambilan keputusan manajerial yang mana pendekatan ini sering disebut sebagai *Management Science* maupun *Operation Research* yang jauh lebih terfokus pada penggunaan model sistematis dalam memecahkan masalah organisasi yang mencakup *linear*

programming, inventory control, queuing theory, decision tree analysis, forecasting, simulation models serta *statistical quality control* yang membantu manajer dalam membuat keputusan yang jauh lebih rasional serta berbasis data sementara pendekatan ini sering dikritik dikarenakan terlalu fokus pada angka serta mengabaikan faktor manusia yang kompleks.

C. TEORI SISTEM DAN KONTINGENSI

Teori sistem menurut Ahmad Dwi Nurdiyanto dkk (2025:42) berkembang pada pertengahan abad 20 serta memperkenalkan sebuah cara pandang yang mencakup bahwa sebuah organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari beberapa bagian yang berhubungan yang mana sebuah organisasi tidak dipahami secara terpisah melainkan sebuah organisasi harus dipahami sebagai suatu kesatuan yang berinteraksi dengan lingkungan yang memiliki beberapa komponen penting yakni *input* (sumber daya seperti tenaga kerja, modal, bahan baku serta informasi), *process* (aktivitas transformasi *input* menjadi *output*), *output* (produk maupun jasa yang dihasilkan), *feedback* (informasi evaluasi untuk perbaikan sistem) serta *environment* (faktor eksternal) yang jauh lebih menekankan pentingnya koordinasi antar bagian organisasi yang mana jika terjadi kegagalan terhadap satu bagian dapat berdampak pada keseluruhan sistem sehingga harus dipandang secara holistik yang diikuti dengan munculnya teori kontingensi yang berkembang pada tahun 1960an dan 1970an sebagai sebuah

kritik terhadap sebuah teori klasik yang menganggap bahwa prinsip manajemen bersifat universal sementara pada teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam mengelola organisasi sehingga cara terbaik bergantung pada situasi kondisi yang dihadapi yang berarti gaya kepemimpinan, struktur organisasi, sistem kontrol hingga strategi harus disesuaikan dengan beberapa faktor yakni lingkungan eksternal, teknologi yang digunakan, ukuran organisasi, budaya organisasi hingga pada tingkat ketidakpastian pasar yang dalam hal ini teori kontingensi sangat penting karena membantu organisasi lebih adaptif yang mana telah menjadi dasar bagi teori manajemen modern.

D. TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER

Manajemen kontemporer menurut Sari Budiarti dkk (2024:19) berkembang seiring dengan globalisasi, revolusi teknologi informasi, persaingan bisnis yang semakin hari semakin ketat hingga pada perubahan perilaku konsumen yang menekankan pada inovasi, fleksibilitas, strategi hingga pada pemanfaatan teknologi yang memiliki beberapa konsep utama yakni *strategic management*, *total quality management*, *lean management*, *knowledge management*, manajemen inovasi dan kreativitas, *agile management* serta *digital management*. *Strategic management* mencakup pendekatan yang berfokus pada perumusan serta

implementasi strategi dalam rangka mencapai sebuah keunggulan kompetitif yang dikemukakan oleh Michael Porter serta berkembang pesat pada 1980an yang mencakup analisis lingkungan internal eksternal, perumusan visi misi tujuan organisasi, penyusunan strategi bisnis, implementasi strategi serta evaluasi pengendalian strategi yang mana dalam praktiknya sebuah organisasi menggunakan analisa seperti *SWOT analysis*, *PESTEL analysis*, *Porter's Five Forces* serta *Value Chain Analysis* yang dianggap sebagai sebuah pendekatan yang sangat relevan dikarenakan organisasi modern harus mampu bersaing dalam pasar global. *Total quality management* (TQM) mencakup pendekatan manajemen yang terfokus pada kualitas secara menyeluruh yang menekankan bahwa kualitas bukan hanya tanggung jawab bagian produksi melainkan mencakup seluruh anggota organisasi yang memiliki beberapa prinsip utama yakni fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan seluruh karyawan, pengambilan keputusan berbasis data hingga pada kepemimpinan yang mendukung budaya kualitas. *Lean management* dalam cakupannya merupakan sebuah metode manajemen yang bertujuan mengurangi pemborosan dalam proses pekerjaan yang mana *lean management* berfokus pada peningkatan nilai bagi pelanggan dengan penggunaan sumber daya seminimal mungkin. *Knowledge management* mencakup upaya sebuah organisasi dalam rangka mengelola pengetahuan baik bersifat eksplisit maupun personal yang memiliki tujuan

antara lain peningkatan inovasi, peningkatan efisiensi proses, mencegah kehilangan pengetahuan ketika karyawan keluar serta meningkatkan kualitas keputusan manajemen yang penting dalam organisasi modern seperti perusahaan teknologi serta industri kreatif. Manajemen inovasi dan kreativitas mencakup proses pengelolaan ide kreatif menjadi produk maupun layanan baru yang memberikan sebuah nilai tambah yang berupa inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran serta inovasi organisasi yang sering dikaitkan dengan budaya organisasi yang mendukung eksperimen, toleransi terhadap kegagalan serta pembelajaran berkelanjutan. *Agile management* menekankan fleksibilitas, kecepatan adaptasi, kolaborasi tim serta tindakan cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan yang memiliki karakteristik utama yakni struktur organisasi yang lebih datar, tim kecil yang mandiri, pengambilan keputusan cepat, iterasi kerja pendek serta evaluasi perbaikan rutin yang mana *agile management* menjadi relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis seperti *startup*, industri digital dan perusahaan berbasis teknologi. *Digital management* mencakup pendekatan pengelolaan organisasi yang memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan efisiensi, inovasi hingga pengalaman pelanggan seiring dengan perkembangan teknologi informasi, *big data*, *artificial intelligence* (AI) serta *internet of things* (IoT) yang mendorong sebuah organisasi untuk melakukan transformasi digital yang meliputi digitalisasi proses bisnis, pemanfaatan *big data* dalam pengambilan keputusan,

penggunaan *artificial intelligence* (AI) untuk analisis pasar serta otomatisasi, sistem *enterprise resource planning* (ERP) serta manajemen rantai pasok berbasis teknologi yang jika sebuah organisasi gagal dalam beradaptasi pada transformasi digital maka berpotensi tertinggal dalam persaingan global.

E. PERBANDINGAN TEORI MANAJEMEN KLASIK DAN KONTEMPORER

Perbedaan antara teori manajemen klasik dengan teori manajemen kontemporer menurut Senny Handayani Suarsa dkk (2025:42) dapat dilihat dari segi orientasi hingga pada fokusnya yang mana pada teori manajemen klasik menitikberatkan pada efisiensi, struktur formal hingga pada produktivitas kerja sementara pada teori manajemen kontemporer menekankan pada adaptasi, inovasi, fleksibilitas hingga pada strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang mana pada teori manajemen klasik para pekerja lebih sering dianggap sebagai alat produksi semata sementara pada teori manajemen kontemporer para pekerja dipandang sebagai sebuah aset strategis yang memiliki kreativitas serta potensi inovasi serta pada teori manajemen kontemporer memandang sebuah organisasi sebagai sebuah bagian dari ekosistem global yang saling terhubung melalui teknologi hingga pada jaringan bisnis yang membuat proses perubahan ini menunjukkan bahwa teori manajemen

berkembang dari pendekatan otomatis menuju pada sebuah pendekatan yang jauh lebih kompleks, dinamis hingga berbasis pengetahuan yang bukan hanya mencakup pada kajian akademik melainkan juga memiliki implikasi nyata pada sebuah organisasi modern yang menggabungkan beberapa pendekatan manajemen sesuai kebutuhan. Sebagai contoh pada sebuah perusahaan manufaktur besar masih menggunakan prinsip manajemen klasik seperti pada kegiatan pembagian kerja serta pada standar operasional yang mana perusahaan manufaktur tersebut juga menerapkan konsep manajemen kontemporer yakni *total quality management* (TQM), *lean management* hingga pada *strategic management* agar dapat bersaing secara global sementara pada organisasi *startup* teori manajemen kontemporer seperti *agile management* hingga *knowledge management* menjadi dominan karena *startup* harus bergerak cepat, inovatif serta adaptif terhadap perubahan pasar yang dengan demikian teori manajemen akan selalu bersifat berkesinambungan serta saling melengkapi yang mana tidak ada sebuah teori yang sepenuhnya usang dikarenakan setiap teori lahir untuk menjawab tantangan pada masanya. Pada teori manajemen kontemporer menghadapi tantangan yang jauh lebih kompleks dibanding dengan teori manajemen klasik yakni pada sisi globalisasi yang mana sebuah organisasi diharuskan mampu bersaing dengan perusahaan multinasional serta menghadapi pasar yang luas yang diikuti oleh revolusi digital yang membuat sebuah organisasi harus terus

beradaptasi dengan sebuah teknologi baru yang juga mengakibatkan perubahan perilaku konsumen yang menjadi jauh lebih kritis menuntut pelayanan cepat serta personal yang membuat kompetisi bisnis tidak hanya berasal dari organisasi sejenis melainkan juga organisasi dengan basis teknologi yang mampu mengguncang pasar sehingga sebuah organisasi perlu memperhatikan dampak lingkungan serta pada tanggung jawab sosial yang menuntut fleksibilitas, keseimbangan kerja yang diikuti dengan peluang dalam pengembangan diri yang membuat teori manajemen kontemporer harus lebih fleksibel serta multidisipliner.

F. RANGKUMAN

Perkembangan teori manajemen dari teori manajemen klasik hingga teori manajemen kontemporer menunjukkan bahwa pada teori manajemen akan terus berevolusi seiring perubahan zaman yang mana teori manajemen klasik meningkatkan efisiensi serta keteraturan organisasi pada era industrialisasi yang mana pendekatan klasik kemudian dikritik dikarenakan mengabaikan faktor kemanusiaan yang diikuti munculnya teori neoklasik yang menekankan pentingnya motivasi, hubungan sosial hingga perilaku individu dalam sebuah organisasi yang diikuti teori sistem dan teori kontingensi yang memberikan perspektif baru yang lebih ilmiah, holistik hingga adaptif terhadap kondisi organisasi yang berbeda yang mana setelah memasuki era modern teori

manajemen kontemporer berkembang pesat melalui konsep *strategic management*, *total quality management* (TQM), *lean management*, *knowledge management*, *agile management* hingga pada *digital management* yang menekankan fleksibilitas, inovasi, pemanfaatan teknologi hingga pada kemampuan sebuah organisasi dalam bertahan dalam lingkungan global yang dinamis yang dengan pemahaman mengenai sejarah perkembangan teori manajemen sebuah organisasi dapat memilih serta mengombinasikan pendekatan yang paling sesuai dengan kebutuhan serta tantangan yang dihadapi yang pada akhirnya teori manajemen bukan hanya sekedar konsep akademik melainkan juga merupakan sebuah dasar penting bagi keberhasilan organisasi dalam rangka mencapai tujuan serta menciptakan nilai berkelanjutan.

G. LATIHAN

Jelaskan perbedaan utama antara teori manajemen klasik dengan teori manajemen kontemporer serta berikan masing-masing satu contoh penerapan dalam sebuah organisasi.

BAB 3

LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP MANAJEMEN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Bab ini merupakan salah satu fondasi paling krusial dalam studi manajemen. Sebelum seorang manajer dapat merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, atau mengendalikan, ia terlebih dahulu harus memahami di mana organisasinya berada baik secara internal maupun dalam lanskap eksternal yang terus berubah. Inilah esensi dari kajian Lingkungan Organisasi.

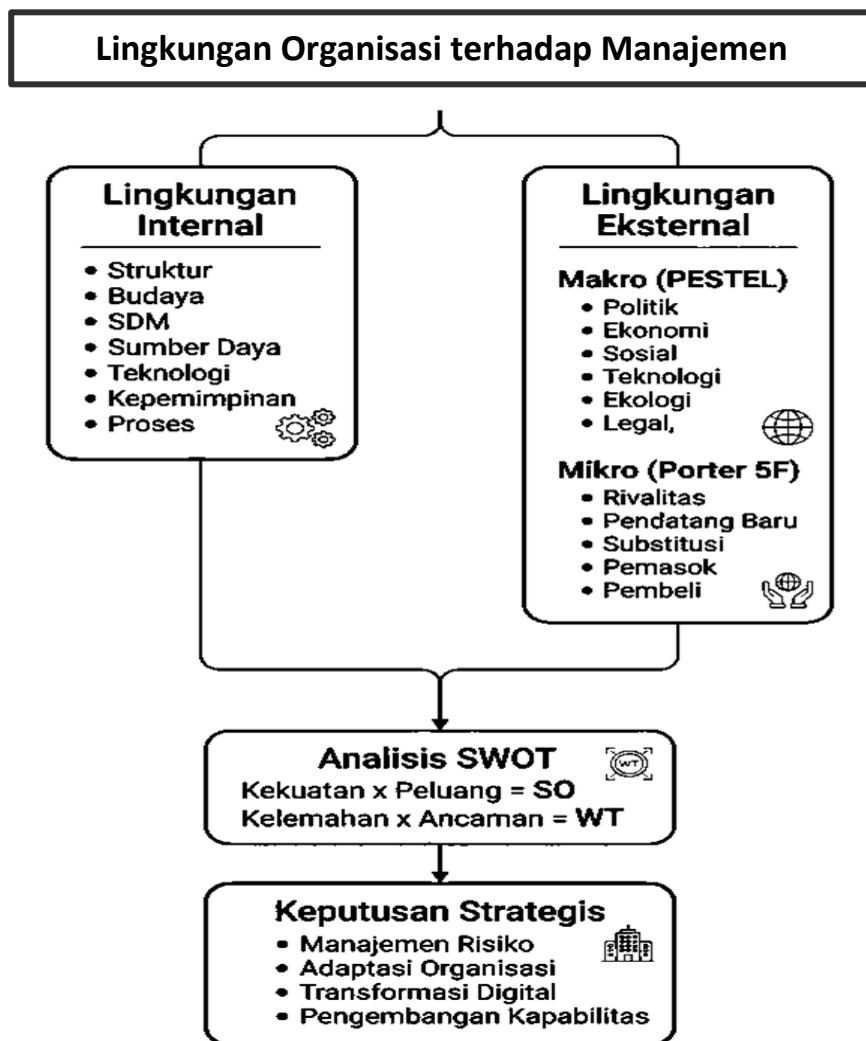
KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan Mahasiswa mampu mengintegrasikan analisis lingkungan organisasi dalam pengambilan keputusan manajerial secara kritis dan strategis.

Mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Menjelaskan konsep, jenis, dan karakteristik lingkungan organisasi dalam konteks manajemen.
2. Menganalisis faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi.
3. Mengevaluasi faktor eksternal yang berdampak pada organisasi.
4. Merancang strategi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik berskala kecil maupun multinasional, tidak pernah beroperasi dalam ruang hampa. Ia selalu berinteraksi dan bernegosiasi dengan kekuatan-kekuatan di dalam maupun di luar dirinya. Kekuatan itulah yang disebut sebagai **lingkungan organisasi** (*organizational environment*): keseluruhan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi struktur, operasi, dan efektivitas suatu organisasi (EBSCO Research Starters).

Pemahaman mendalam tentang lingkungan organisasi menjadi salah satu kunci keunggulan kompetitif, terutama di era yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguita yang disingkat **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Dalam konteks Indonesia, transformasi ini sangat terasa. Perubahan regulasi, lonjakan digitalisasi, pergeseran perilaku konsumen, serta tekanan ekonomi pasca-pandemi menempatkan pemimpin dan manajer Indonesia di hadapan tantangan lingkungan yang belum pernah dihadapi sebelumnya.

B. LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI

1. Konsep dan Signifikansi

Lingkungan internal merujuk pada semua elemen yang berada dalam batas kendali organisasi. Biriowu & Chikwe (2020)

menyatakan bahwa pemantauan dan evaluasi kemampuan internal organisasi merupakan keharusan bagi manajer agar terjadi keselarasan antara sumber daya internal dengan dinamika lingkungan eksternal (The American Journals). Lingkungan internal bukan sekadar inventori aset, melainkan fondasi dari identitas dan kapasitas strategis organisasi.

2. Komponen Lingkungan Internal

Terdapat delapan komponen utama lingkungan internal yang harus dipahami oleh manajer:

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi mendefinisikan pola formal hubungan, wewenang, dan tanggung jawab. Desain struktur yang tepat menentukan seberapa cepat informasi mengalir dan keputusan dibuat. Di era VUCA, kecenderungan global mengarah pada struktur yang lebih datar dan fleksibel.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang memandu perilaku anggota. Ia adalah salah satu aset paling berharga sekaligus paling sulit ditiru pesaing.

c. Sumber Daya Manusia

SDM adalah aset paling krusial dalam organisasi. Penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Anterior Jurnal, 2026) menegaskan kembali argumen klasik Sedarmayanti (2018)

bahwa kondisi lingkungan kerja fisik dan non-fisik secara langsung memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja.

d. Sumber Daya Fisik dan Finansial

Sumber daya fisik meliputi fasilitas, peralatan, dan infrastruktur; sedangkan sumber daya finansial menentukan kemampuan investasi dan bertahan (resilience) organisasi.

e. Teknologi dan Sistem Informasi

Kapabilitas teknologi internal mendeterminasi kecepatan inovasi dan efisiensi operasional. Bazrkar et al. (2023) membuktikan bahwa penerapan teknologi hijau dan sistem manajemen pembelajaran berbasis digital (cloud computing, AI) secara positif dan signifikan memengaruhi iklim organisasi internal (Foresight HSE, 2023).

f. Kepemimpinan dan Gaya Manajemen

Kepemimpinan adalah faktor pemersatu semua elemen lingkungan internal. Bacha & Niesten (2024) menemukan bahwa pemimpin moral yang efektif dalam lingkungan bergejolak menggunakan kemampuan kognitif khusus kemampuan perhatian, persepsi, penilaian moral intuitif, dan pembangunan kepercayaan sebagai fondasi ketangguhan organisasi (Emerald, 2024).

g. Proses dan Sistem Manajemen

Prosedur operasional standar, alur kerja, sistem pengendalian, dan mekanisme koordinasi membentuk tulang punggung operasional. Biçan et al. (2023)

mengembangkan model integrasi sistem manajemen inovasi dengan sistem manajemen risiko, membuktikan bahwa proses internal yang terintegrasi mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (IJAEMR, 2023).

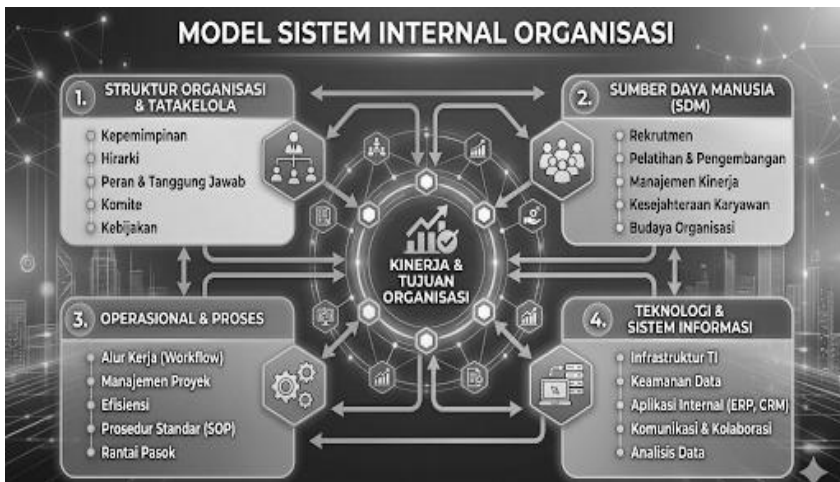
h. Tujuan, Misi, dan Visi

Fondasi konseptual organisasi visi, misi, dan tujuan strategis membentuk pandangan bersama yang mengarahkan seluruh aktivitas internal. Ini bukan sekadar dokumen formal, melainkan peta jalan yang mengikat seluruh elemen lingkungan internal.

3. Interaksi Antar Komponen Internal

Komponen-komponen di atas tidak berdiri sendiri. Mereka saling berinteraksi membentuk sistem yang hidup. Pramono et al. (2023) dalam studi tentang BPK RI membuktikan bahwa orientasi internal (pemanfaatan dan alokasi sumber daya internal) berperan mediasi dalam memperkuat efek akuntansi manajemen strategis terhadap kinerja supply chain sebuah bukti bahwa keselarasan internal adalah prasyarat untuk kinerja eksternal (Growing Science, 2023).

Gambar 3.1 Model Sistem Internal Organisasi



C. LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

1. Konsep dan Klasifikasi

Lingkungan eksternal terdiri dari semua kekuatan, institusi, dan kondisi di luar batas organisasi yang berpotensi memengaruhi operasi dan kinerjanya. Faktor eksternal ke dalam kondisi industri, persaingan, teknologi, regulasi pemerintah, dan dinamika budaya. Untuk keperluan analisis, lingkungan eksternal lazim dibagi menjadi dua lapisan:

- Lingkungan Makro (General Environment) : Faktor-faktor luas yang memengaruhi hampir semua industri dan organisasi.
- Lingkungan Mikro/Tugas (Task/Operating Environment) : Faktor yang secara langsung dan spesifik memengaruhi organisasi pelanggan, pemasok, pesaing, mitra.

2. Lingkungan Makro: Kerangka PESTEL

PESTEL adalah akronim dari enam dimensi lingkungan makro yang paling sering digunakan dalam analisis strategis organisasi modern (4Strat, 2025):

a. Political (Politik)

Faktor politik mencakup kebijakan pemerintah, stabilitas politik, regulasi perdagangan internasional, dan hubungan antarnegara. Di Indonesia, faktor politik mencakup kebijakan otonomi daerah, regulasi investasi asing, dan kebijakan industri nasional.

b. Economic (Ekonomi)

Faktor ekonomi meliputi siklus bisnis, tingkat inflasi, suku bunga, kurs valuta asing, tingkat pengangguran, dan pertumbuhan GDP. Di Indonesia, pemulihan ekonomi tercermin dari peningkatan skor ESG perusahaan-perusahaan yang terdaftar di indeks ESG Bursa Efek Indonesia rata-rata skor ESG naik dari 19,45 selama pandemi menjadi 28,74 pasca-pandemi (AABFJ, 2024).

c. Social (Sosial)

Faktor sosial mencakup demografi, nilai budaya, tren gaya hidup, tingkat pendidikan, dan perubahan perilaku konsumen. Dua tren sosial paling signifikan periode 2021–2026 adalah: (1) normalisasi kerja jarak jauh dan (2) meningkatnya kesadaran keberlanjutan lingkungan.

Raghavan, Demircioglu & Orazgaliyev (2021) mengkaji fenomena "new normal" organisasi pasca-COVID-19 dan menemukan bahwa perubahan sosial seperti penerapan telework dan adopsi digital bersifat pervasif dan berpotensi permanen, mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi (MDPI Sustainability, 2021).

d. Technological (Teknologi)

Faktor teknologi adalah dimensi yang paling dinamis dan disruptif dalam satu dekade terakhir. Di periode 2021–2026, tiga gelombang teknologi mendominasi: kecerdasan buatan (AI), komputasi awan (cloud), dan otomasi proses.

Untuk Indonesia, studi transformasi digital BRI menunjukkan peluang digitalisasi di segmen ultra-mikro melalui kolaborasi dan optimasi basis data pelanggan contoh nyata bagaimana tekanan lingkungan teknologi mendorong inovasi strategis (IJFMR, 2023).

e. Environmental (Lingkungan Alam/Ekologi)

Dimensi ini mencakup isu perubahan iklim, keberlanjutan ekologis, regulasi lingkungan, dan tekanan dari pemangku kepentingan terkait praktik ramah lingkungan. Pasca-2021, tekanan ESG (*Environmental, Social, Governance*) semakin menguat.

Green HRM (Green Human Resource Management) menjadi respons manajerial terhadap tekanan ekologi. Sintesis literatur Szabó-Szentgróti, Miah & Walter (2024)

menunjukkan bahwa praktik GHRM seperti rekrutmen hijau, pelatihan hijau, dan sistem reward hijau efektif dalam menanamkan kesadaran lingkungan pada karyawan (Cogent Business, 2024).

f. Legal (Hukum)

Dimensi legal mencakup hukum ketenagakerjaan, hak kekayaan intelektual, regulasi antimonopoli, standar keamanan produk, dan tata kelola perusahaan. Di Indonesia, regulasi seperti KEMENPERIN No. 31/2022 tentang penggunaan perangkat medis domestik secara langsung menantang perusahaan multinasional di sektor perangkat kesehatan, memaksa mereka memformulasi ulang strategi kompetitif mereka (IJCSRR, 2024).

3. Lingkungan Mikro: Porter's Five Forces

Sementara PESTEL menganalisis lingkungan makro, Porter's Five Forces berfokus pada lingkungan industri (mikro/tugas). Model ini mengidentifikasi lima kekuatan kompetitif yang menentukan daya tarik dan intensitas persaingan suatu industri:

Tabel 3.1 Analisis Lingkungan Mikri (Porter's Five Forces)

Kekuatan	Deskripsi	Contoh Implikasi Manajerial
Rivalitas Pesaing	Intensitas persaingan antar pemain dalam	Strategi diferensiasi produk, inovasi layanan

Kekuatan	Deskripsi	Contoh Implikasi Manajerial
	industri	
Ancaman Pendatang Baru	Kemudahan bagi pesaing baru untuk masuk	Membangun <i>switching cost</i> , skala ekonomi
Ancaman Produk Substitusi	Tersedianya alternatif yang memenuhi kebutuhan sama	Diversifikasi, membangun loyalitas merek
Daya Tawar Pemasok	Kekuatan negosiasi pihak yang menyediakan input	Diversifikasi sumber pasokan, integrasi vertikal
Daya Tawar Pembeli	Kekuatan negosiasi pelanggan	Diferensiasi, personalisasi layanan

Penelitian tentang strategi skenario Pertamina Patra Niaga (Istanto & Rustiadi, 2024) mengintegrasikan Porter's Five Forces dengan PESTEL dan BCG Matrix untuk menghadapi transisi energi dan booming kendaraan listrik di Indonesia contoh luar biasa dari analisis lingkungan multidimensi dalam konteks bisnis Indonesia kontemporer (EJBMR, 2024).

4. Tren Lingkungan Eksternal 2021–2026

Berdasarkan sintesis literatur akademik terkini, terdapat lima tren dominan yang membentuk ulang lingkungan eksternal organisasi: Akselerasi Digitalisasi Pasca-Pandemi, Disrupsi

Rantai Pasok Global, Meningkatnya Tekanan ESG, Pergeseran Demografi Tenaga Kerja, dan Intensifikasi Ketidakpastian Geopolitik.

D. ANALISIS LINGKUNGAN ORGANISASI

1. Pentingnya Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang berpotensi memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi (4Strat, 2025). Tujuan utamanya adalah:

- a. Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal.
- c. Menyediakan dasar yang solid bagi pengambilan keputusan strategis.
- d. Meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan.

2. Kerangka Analisis SWOT

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah kerangka analisis yang mengintegrasikan hasil penilaian lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dengan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

Tabel 3.2 Kerangka Analisis SWOT

	Internal	Eksternal
Positif	Strengths (Kekuatan) : Kompetensi inti , sumber daya unggulan, budaya kuat	Opportunities (Peluang): Pasar baru, perubahan regulasi yang menguntungkan, teknologi baru
Negatif	Weaknesses (Kelemahan) : Kapasitas terbatas, SDM kurang kompeten, sistem usang	Threats (Ancaman): Pesaing baru, resesi, perubahan preferensi konsumen

Suvorova et al. (2024) menunjukkan bahwa tidak ada satu model analisis yang universal-optimal; diperlukan integrasi fleksibel dari berbagai pendekatan tergantung konteks bisnis. Kombinasi Porter's Five Forces dengan SWOT, misalnya, menghasilkan wawasan yang lebih kaya daripada masing-masing model secara terpisah (ADALTA, 2024).

3. Analisis PESTEL Mendalam

PESTEL menyediakan peta komprehensif lingkungan makro. Praktik terbaik kontemporer adalah melakukan PESTEL secara

berkelanjutan (bukan hanya sekali), mengingat volatilitas lingkungan yang tinggi.

Tabel 3.3 Panduan Analisis PESTEL Organisasi

Dimensi	Pertanyaan Panduan	Relevansi bagi Manajer
Political	Seberapa stabil situasi politik? Apa kebijakan pemerintah yang relevan?	Mengantisipasi regulasi baru, melobi kebijakan yang menguntungkan
Economic	Bagaimana tren pertumbuhan ekonomi? Bagaimana inflasi dan suku bunga?	Proyeksi pendapatan, manajemen biaya, strategi harga
Social	Bagaimana perubahan demografi? Nilai-nilai apa yang bergeser?	Desain produk/layanan, strategi HR, komunikasi merek
Technological	Teknologi apa yang mengganggu industri ini?	Investasi teknologi, transformasi proses bisnis
Environmental	Apa tekanan regulasi lingkungan yang ada?	Strategi keberlanjutan, manajemen limbah, energi terbarukan
Legal	Regulasi apa yang baru atau akan datang?	Kepatuhan hukum, manajemen risiko hukum

4. Model Kapabilitas Dinamis

Di lingkungan VUCA, model analisis yang bersifat statis tidak memadai. Teori Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities Theory*), yang diperkenalkan Teece, Pisano & Shuen, menjadi landasan teoritis yang paling relevan untuk era kontemporer. Kapabilitas dinamis mencakup tiga proses inti:

- a. Sensing (Penginderaan): Kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman dalam lingkungan.
- b. Seizing (Pemanfaatan): Kemampuan memobilisasi sumber daya untuk merespons peluang yang terdeteksi.
- c. Reconfiguring (Rekonfigurasi): Kemampuan mentransformasi dan merekombinasi aset untuk mempertahankan daya saing.

5. Model McKinsey 7S

Model 7S McKinsey menawarkan kerangka komprehensif untuk menganalisis keterkaitan antar elemen internal organisasi. Tujuh elemen tersebut adalah:

Tabel 3.4 Model 7S McKinsey

Elemen	Deskripsi
Strategy	Rencana untuk mencapai keunggulan kompetitif
Structure	Cara organisasi mengatur hierarki dan pelaporan
Systems	Proses dan prosedur yang digunakan

	karyawan
Shared Values	Nilai-nilai inti yang memandu perilaku
Style	Gaya kepemimpinan yang digunakan manajer
Staff	Kompetensi dan profil karyawan
Skills	Kemampuan nyata yang dimiliki organisasi

E. IMPLIKASI BAGI MANAJEMEN

1. Manajemen Strategis di Era VUCA

Lingkungan yang volatile, uncertain, complex, dan ambiguous menuntut pergeseran paradigma manajemen. Terlato (2024) berpendapat bahwa model manajemen tradisional yang berpijak pada perencanaan-pelaksanaan-kontrol tidak lagi memadai dalam lingkungan VUCA; diperlukan model yang lebih adaptif, berorientasi eksperimen, dan berbasis pembelajaran cepat.

2. Manajemen Perubahan dan Adaptasi Organisasi

Perubahan bukan lagi kejadian episodik, melainkan kondisi permanen. Manajer perlu memiliki kapasitas manajemen perubahan yang handal, termasuk:

- a. **Diagnosis Lingkungan** Berkelanjutan: Pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) secara sistematis dan reguler.

- b. Komunikasi Perubahan: Adamu, Raza & Mohamad (2023) membuktikan bahwa komunikasi krisis internal yang efektif melalui job engagement dan sensemaking karyawan secara langsung membangun ketangguhan organisasi.
- c. Agility Organisasional: Kemampuan merespons dengan cepat dan efisien terhadap perubahan lingkungan. Rani et al. (2024) membuktikan dalam konteks perbankan Indonesia bahwa *continuous organizational agility* memerlukan kombinasi faktor budaya, kepemimpinan, dan teknologi yang saling mendukung.

3. Kepemimpinan Transformasional

Lingkungan yang kompleks membutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi, menggerakkan, dan mentransformasi bukan sekadar mengelola. Pemimpin masa kini harus memiliki *digital literacy*, kemampuan navigasi ketidakpastian, dan kecerdasan emosional yang tinggi.

4. Transformasi Digital sebagai Respons Lingkungan

Transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi; ia adalah rekonfigurasi fundamental cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Cosa (2023) mendefinisikan transformasi digital di era pasca-pandemi sebagai perpaduan antara adaptasi strategis dan komunikasi digital yang kompleks.

5. Manajemen Risiko Berbasis Lingkungan

Setiap elemen lingkungan baik internal maupun eksternal mengandung potensi risiko. Prisidiyani & Prasetyo (2022) dalam studi manajemen risiko PT XYZ mengidentifikasi 21 risiko korporat yang berasal dari empat kategori: risiko strategis, keuangan, operasional, dan eksternalitas.

6. Implikasi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tekanan lingkungan langsung berdampak pada praktek HRM. Empat adaptasi strategis SDM yang paling relevan:

- a. Virtual HRM: Rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan berbasis digital.
- b. Reskilling dan Upskilling: Mempersiapkan tenaga kerja untuk peran yang dibutuhkan di era digital.
- c. Employee Well-being: Perhatian pada kesejahteraan mental dan fisik karyawan yang tertekan pandemi dan perubahan cepat.
- d. Green HRM: Integrasi nilai-nilai keberlanjutan lingkungan ke dalam seluruh siklus HRM (*IJOSMAS*, 2024).

F. RANGKUMAN

Bab ini telah memaparkan secara komprehensif konsep, komponen, model analisis, dan implikasi manajerial dari lingkungan organisasi. Beberapa poin kunci yang perlu diingat:

- 1. Dualitas Lingkungan:** Lingkungan organisasi terdiri dari dimensi internal (yang dapat dikontrol) dan eksternal (yang

harus diadaptasi). Keduanya saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain secara dinamis.

- 2. Pentingnya Keselarasan:** Kinerja organisasi yang unggul lahir dari keselarasan antara kemampuan internal dengan tuntutan lingkungan eksternal. Organisasi yang tidak mampu menjaga keselarasan ini akan kehilangan relevansi dan daya saing.
- 3. PESTEL sebagai Peta Makro:** Kerangka PESTEL menyediakan peta komprehensif faktor-faktor makro yang harus dipantau secara kontinu, bukan hanya pada saat perencanaan strategis tahunan.
- 4. Kapabilitas Dinamis sebagai Kunci VUCA:** Di era VUCA, keunggulan kompetitif bukan lagi berasal dari kepemilikan sumber daya statis, melainkan dari kemampuan sensing, seizing, dan reconfiguring tiga pilar kapabilitas dinamis.
- 5. Pandemi sebagai Pembelajaran:** Pandemi COVID-19 2020–2022 telah mengakselerasi perubahan lingkungan secara dramatis. Ia mengungkap kerentanan organisasi yang terlalu rigid dan sekaligus mendemonstrasikan ketangguhan organisasi yang telah membangun kapasitas adaptif.
- 6. Digitalisasi bukan Pilihan:** Transformasi digital sudah bukan pilihan melainkan keharusan strategis dalam merespons tekanan lingkungan kontemporer baik dari sisi teknologi, persaingan, regulasi, maupun ekspektasi pelanggan.

7. Manajer sebagai Navigator Lingkungan: Tanggung jawab fundamental manajer adalah memahami dan menavigasi kompleksitas lingkungan dari dalam ke luar, dan dari luar ke dalam untuk memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi.

G. LATIHAN

PT Maju Bersama adalah perusahaan manufaktur pakaian di Jawa Tengah dengan 500 karyawan. Perusahaan menghadapi tekanan dari: (a) meningkatnya upah minimum regional, (b) masuknya produk impor murah dari China, (c) tuntutan konsumen untuk produk ramah lingkungan, dan (d) transformasi digital yang membutuhkan investasi besar. Dengan menggunakan kerangka yang dipelajari dalam bab ini, bantu manajemen PT Maju Bersama merumuskan respons strategis yang tepat!

BAB 4

KEPEMIMPINAN (LEADING): GAYA, TEORI, DAN EFEKTIVITAS DALAM MANAJEMEN

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pada bab ini membahas secara komprehensif konsep kepemimpinan (*leading*) sebagai salah satu fungsi utama dalam manajemen yang berperan penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Materi disusun secara sistematis dengan mengintegrasikan aspek teoritis dan aplikatif sehingga peserta didik mampu memahami sekaligus mengimplementasikan kepemimpinan secara efektif dalam berbagai konteks organisasi.

Pembelajaran diawali dengan pengenalan konsep dasar kepemimpinan, termasuk perbedaan antara pemimpin dan manajer, serta peran strategis kepemimpinan dalam organisasi modern. Selanjutnya, bahan ajar mengulas berbagai gaya kepemimpinan, seperti gaya otoriter, demokratis, *laissez-faire*, transformasional, dan transaksional, beserta kelebihan dan keterbatasannya dalam situasi yang berbeda.

Selain itu, dibahas pula berbagai teori kepemimpinan yang menjadi landasan ilmiah dalam memahami perilaku pemimpin, antara lain teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavioral theory*), teori kontingensi, hingga pendekatan kepemimpinan

modern seperti kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan visioner. Mahasiswa diarahkan untuk menganalisis bagaimana teori-teori tersebut berkembang dan relevansinya dalam praktik manajemen saat ini.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki pengetahuan, pemahaman, dan kemampuan sebagai berikut :

1. Menjelaskan pengertian kepemimpinan dan perannya dalam fungsi manajemen (*leading*)
2. Mengidentifikasi dan membandingkan berbagai gaya kepemimpinan
3. Menganalisis Teori-teori kepemimpinan
4. Menjelaskan Kepemimpinan dalam konteks organisasi modern
5. Menganalisis Efektivitas kepemimpinan dan faktor yang mempengaruhinya

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Fahmi (2016:122), "Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan". Menurut Hasibuan (2010 : 170), "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Effendi (2014:183) “ Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usaha-usahanya untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan sendiri. Seorang pemimpin yang berhasil dengan gaya kepemimpinannya pada suatu organisasi tertentu, belum tentu cocok apabila diaplikasikan pada organisasi lain.

2. Unsur-unsur Kepemimpinan

Setiap organisasi memiliki target perubahan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan faktor dominan yang mendorong perubahan. Dalam bukunya Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana (2016) terdapat 7 unsur yang esensial dalam konsep kepemimpinan yaitu:

- a. Pemimpin (*Leader*) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu untuk mencapai tujuan.
- b. Pengaruh (*Influence*) Pengaruh merupakan daya atau kekuatan yang timbul dari sesuatu, baik orang maupun benda serta segala sesuatu yang ada di alam sehingga mempengaruhi semua yang ada di sekitarnya.
- c. Pengikut (*follower*) Seorang dikatakan memimpin suatu organisasi karena ada yang dipimpin, yaitu pengikut. Pemimpin yang berhasil dalam suatu organisasi adalah pemimpin berkarakter kuat dengan pengikut yang efektif.
- d. Maksud (*Intention*) Itensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.
- e. Tujuan Bersama (*Shared Purpose*) Pemimpin memastikan kelompok berbagai akal sehat komitmen bahwa orang-orang dapat melihat yang relevan dengan kelompok dan individu.
- f. Perubahan (*Change*) Manusia selalu mendambakan perubahan ke arah yang lebih baik. Perubahan secara nyata dan masi hanya dapat dilakukan oleh pemimpin. Hanya

pemimpin yang memiliki konsep dan arah yang jelas tentang yang mampu mewujudkan.

- g. Tanggung Jawab Pribadi (*Personal Responsibility*) Pemimpin bertanggung jawab terhadap performa diri sendiri dan upaya pengembangan kearah yang lebih berkualitas. Pengelolaan diri sendiri supaya tampil dengan performa prima dalam pelaksanaan tugas pokok sehari-hari.

3. Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen

Aspek	Kepemimpinan	Manajemen
Fokus utama	Visi dan perubahan	Stabilitas dan keteraturan
Orientasi	Manusia (people-oriented)	Sistem dan struktur (task-oriented)
Tujuan	Menginspirasi dan memotivasi	Mencapai target dan efisiensi
Pendekatan	Transformasional, inovatif	Administratif, prosedural
Peran	Menciptakan arah (vision setter)	Mengelola proses (process controller)
Pengambilan keputusan	Fleksibel dan visioner	Berdasarkan aturan dan data
Sifat hubungan	Emosional dan interpersonal	Formal dan struktural

Aspek	Kepemimpinan	Manajemen
Perubahan	Mendorong perubahan	Menjaga stabilitas
Sumber kekuasaan	Pengaruh pribadi (charisma, inspirasi)	Wewenang formal (jabatan)

B. FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Menurut Terry (Sutrisno, 2016:219) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat di kelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengendalian.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan. Menurut (Sutrisno, 2016:219-221) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, didalam dan luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

2. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap dan dapat di percaya karena diolah dengan baik.

3. Peranan Pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) sebagai interpreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi; (2) peredam gangguan, kesedian memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat ditangani; (3) pembagi sumber dana dan daya,

wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya.

C. GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Setiana (2022:6) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Apriyanto (2020:33) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan masukan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Menurut Lippit dan White (Andiwilaga, 2018:66), menjelaskan terdapat berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, diantaranya ialah otoriter, demokratis, dan laissez faire. Penjelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori kepemimpinan yang dipaparkan peneliti Iowa sebelumnya. Beberapa gaya tersebut ialah :

1. Gaya Otokratis

Gaya ini, pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah –perintah langsung kepada bawahan. Dalam kelompok ini, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus diperintah karena inisiatif. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini diantara : 1) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin; 2) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pemimpin pada saatsaat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian; 3) Pemimpin menginstuksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya; 4) Pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.

2. Gaya Demokratis

Sudriamunawar (Andiwilaga, 2018:67), menjelaskan bahwa gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apa yang menjadi sasaran

organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan anggotanya. Dalam gaya ini, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Adapun ciri-cirinya ialah sebagai berikut : 1) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorong dan bantuan pimpinan; 2) Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternatif prosedur yang dapat dipilih dari semua pilihan ; 3) Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama; 4) Pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

3. Gaya Laissez Faire

yaitu gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi. Pegawai bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, main-main kurang kecintaan pada pekerjaannya. Ciri-ciri sebagai berikut : 1) Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil

keputusan, baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pimpinan; 2) Berbagai-bagai bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok; 3) Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan; 4) Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Armansyah (2022:3) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin lebih cenderung memberikan arahan pada bawahannya, dan memberi insentif serta hukuman pada kinerja mereka serta menitik beratkan terhadap perilaku untuk membimbing pengikutnya.(Maulizar dan Yunus, 2012).Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya

kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui dua faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

D. TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seseorang menjadi seorang pemimpin.

1. Teori Sifat

Menurut Michael Tomy (2017, p. 26) teori ini penekanannya lebih pada sifat sifat umum yang dimiliki pemimpin yang dibawa sejak lahir. Menurut teori ini, hanya individu yang memiliki sifat sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Menurut Darf dalam Michael (2017, p. 26) ada tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas.

2. Teori Prilaku

Menurut Michael Tomy (2017, p. 26) teori ini lebih berfokus pada tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang

pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok.

3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchart dalam Michael Tomy (2017, p. 27) mengatakan bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda, sehingga pemimpin harus menyesuaikan Gaya Kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

4. Teori Kontingensi

Menurut Fread Fiedler dalam Michael (2017, p. 27) nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin dalam teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut.

5. Teori Kharismatik

Menurut Michael Tomy (2017, p. 29) bahwa seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai karisma (pengaruh) yang besar. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Konsep

kepemimpinan kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno.

E. KEPEMIMPINAN EFEKTIF

Kepemimpinan efektif adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu atau kelompok guna mencapai tujuan organisasi secara optimal, dengan tetap menjaga keseimbangan antara pencapaian kinerja dan kesejahteraan anggota tim. Kepemimpinan tidak hanya soal posisi, tetapi tentang bagaimana seseorang mampu menciptakan dampak positif yang berkelanjutan.

1. Pengertian Kepemimpinan Efektif

Gary Yukl (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan efektif berkaitan dengan proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif.

2. Karakteristik Pemimpin Efektif

Pemimpin yang efektif umumnya memiliki karakteristik berikut:

- a. Visi yang Jelas, Pemimpin mampu menetapkan arah masa depan yang jelas dan menginspirasi anggota untuk mencapainya.
- b. Komunikasi Efektif, Mampu menyampaikan ide, instruksi, dan umpan balik dengan jelas serta terbuka.

- c. Integritas dan Etika, Kejujuran dan konsistensi antara kata dan tindakan menjadi dasar kepercayaan.
- d. Kemampuan Pengambilan Keputusan, Cepat, tepat, dan berdasarkan data serta pertimbangan matang.
- e. Kemampuan Motivasi, Mendorong semangat kerja dan meningkatkan kinerja tim.
- f. Adaptabilitas, Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan organisasi.

Pemimpin yang efektif adalah yang tidak hanya bekerja sendiri tanpa melibatkan siapapun. Melainkan mampu memanfaatkan berbagai potensi yang mengelilinginya. Kepemimpinan efektif bukan sekedar pusat kedudukan atau kekuatan akan tetapi merupakan interaksi aktif antar komponen yang efektif. Adapun sifat kepemimpinan yang efektif menurut Jaap Scheerens (2003) adalah keterampilan kepemimpinan umum, pemimpin sebagai penyedia informasi, pengambilan keputusan partisipatif, pemimpin sebagai koordinator, penasihat dan pengontrol kualitas.

F. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI MODERN

Kepemimpinan dalam organisasi modern bergeser dari model hierarkis menuju pendekatan kolaboratif, adaptif, dan transformasional untuk menghadapi perubahan cepat dan kompleksitas. Pemimpin modern fokus pada pemberdayaan tim,

empati, inovasi, dan penggunaan teknologi untuk mencapai tujuan bersama. Gaya yang menonjol meliputi transformasional, *servant leadership*, dan inklusif. Kepemimpinan dalam organisasi modern bukan lagi sekadar soal memberi perintah atau mengendalikan bawahan. Ia berkembang menjadi proses kompleks yang melibatkan pengaruh, kolaborasi, adaptasi, dan kemampuan membangun makna bersama di tengah perubahan yang cepat.

1. Karakteristik Kepemimpinan Modern

- a. Transformasional: Menginspirasi anggota tim untuk mencapai visi dan melebihi ekspektasi.
- b. Kolaboratif & Inklusif: Menghargai keberagaman dan mendorong partisipasi aktif seluruh anggota.
- c. Adaptabilitas Tinggi: Mampu memimpin dalam ketidakpastian dan cepat merespons perubahan.
- d. Empati & Komunikasi: Mendengarkan aktif, memahami kebutuhan tim, dan memberikan dukungan emosional.
- e. Pemberdayaan (*Empowerment*): Mendelegasikan wewenang untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tim.

2. Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

- a. Menggerakkan Inovasi: Mendorong kreativitas dan budaya berani mengambil risiko.
- b. Meningkatkan Motivasi: Menciptakan lingkungan kerja positif untuk meningkatkan produktivitas.
- c. Manajemen Perubahan: Memimpin tim melewati masa transisi dan transformasi digital.

- d. Budaya Kinerja Tinggi: Membangun komitmen organisasi yang kuat.

3. Kompetensi Utama Pemimpin Modern

- a. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*), Kemampuan memahami dan mengelola emosi diri dan orang lain.
- b. *Digital Leadership*, Memahami teknologi dan transformasi digital.
- c. *Communication Skills*, Komunikasi terbuka, transparan, dan persuasif.
- d. *Strategic Thinking*, Mampu melihat gambaran besar dan merencanakan masa depan.
- e. *Change Management*, Mengelola perubahan organisasi secara efektif.

4. Kepemimpinan Efektif di Era Modern

Kepemimpinan dikatakan efektif jika: Mampu mencapai tujuan organisasi, Meningkatkan kinerja tim, Membangun engagement karyawan, Adaptif terhadap perubahan, Beretika dan berkelanjutan.

Kepemimpinan dalam organisasi modern adalah kombinasi antara seni dan ilmu dalam memengaruhi manusia untuk mencapai tujuan bersama di tengah perubahan yang kompleks. Pemimpin tidak lagi hanya menjadi “boss”, tetapi menjadi fasilitator, inspirator, dan agen perubahan.

G. RANGKUMAN

Kepemimpinan merupakan fungsi inti dalam manajemen yang berperan mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh posisi atau kekuasaan formal, tetapi juga oleh kemampuan interpersonal, visi, serta integritas seorang pemimpin. Berbagai **gaya kepemimpinan** seperti otoriter, demokratis, dan laissez-faire menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya yang paling benar untuk semua situasi. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi, karakteristik bawahan, dan tantangan lingkungan.

Dari sisi **teori kepemimpinan**, perkembangan mulai dari teori sifat (*trait theory*), teori perilaku, hingga teori kontingensi dan transformasional menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks dan dinamis. Teori-teori modern menekankan pentingnya fleksibilitas, kecerdasan emosional, serta kemampuan membangun hubungan dan inspirasi. Sementara itu, **efektivitas kepemimpinan** tercermin dari kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang positif. Pemimpin yang efektif mampu mengintegrasikan visi strategis dengan pelaksanaan operasional serta memberdayakan sumber daya manusia secara optimal.

Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dalam manajemen menuntut kombinasi antara pemahaman teori, keterampilan praktis, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Organisasi yang memiliki pemimpin berkualitas akan lebih mampu bertahan, berkembang, dan bersaing di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.

H. LATIHAN

Sebuah rumah sakit swasta di Bali mengalami penurunan kepuasan pasien dalam 6 bulan terakhir. Direktur rumah sakit, dr. Al, dikenal memiliki gaya kepemimpinan otoriter. Semua keputusan diambil secara sepihak tanpa melibatkan kepala unit atau tenaga kesehatan lainnya. Akibatnya: Komunikasi antar staf menjadi kaku, Tingkat stres perawat meningkat dan banyak keluhan internal terkait kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam upaya memperbaiki kondisi, manajemen mempertimbangkan untuk mengubah gaya kepemimpinan menjadi lebih partisipatif.

Pertanyaan:

1. Teori kepemimpinan apa yang paling relevan untuk menjelaskan situasi ini? Jelaskan.
2. Apa rekomendasi gaya kepemimpinan yang lebih efektif dalam kasus ini? Mengapa?

3. Bagaimana langkah implementasi perubahan gaya kepemimpinan agar berjalan efektif?

BAB 5

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : PERAN DAN PENGELOLAAN TENAGA KERJA

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

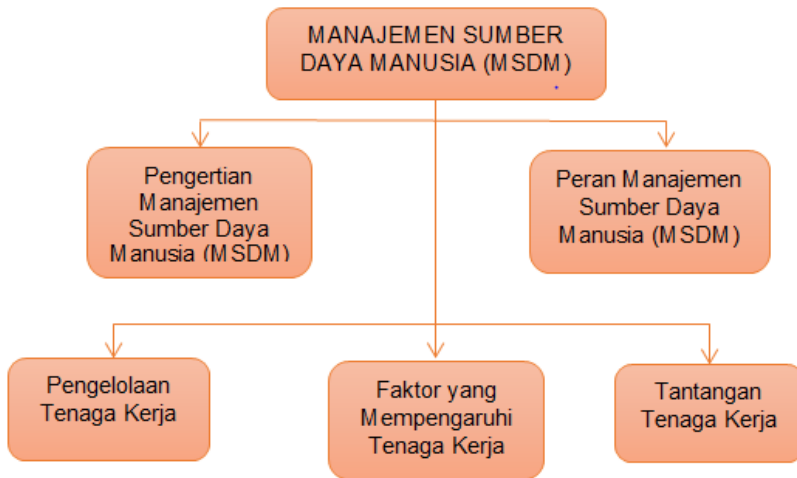
Pada bab ini dirancang untuk memberikan pemahaman menyeluruh tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mencakup pengertian, peran, dan pengelolaan tenaga kerja, serta faktor-faktor yang memengaruhinya dan tantangan yang dihadapi dalam dunia kerja. Peserta didik diharapkan mampu memahami dan menganalisis konsep tersebut serta mengaplikasikannya secara sederhana dalam konteks organisasi.

KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mampu memahami konsep dasar manajemen sumber daya manusia.
2. Mampu menganalisis peran manajemen sumber daya manusia.
3. Mampu memahami pengelolaan tenaga kerja.
4. Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tenaga kerja.
5. Mampu mengevaluasi tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen penting dalam organisasi modern karena berperan dalam mengelola tenaga kerja sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Dalam praktiknya, MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif, tetapi juga pada pengembangan potensi dan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan

pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Edy Soetrisno (2009:5)

Sarnoto dalam Evi Mufrihah Zain dan Susetyowati Sofia (2025:1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu agar efektif dan efisien yang dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan dari organisasi atau lembaga

Menurut Melayu S.P. Hasibuan (2005:1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

B. PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat strategis dalam organisasi, karena berfungsi untuk mengelola, mengembangkan, serta mengoptimalkan potensi sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Adapun peran Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Peran Strategis

Menurut Mathis dan Jackson (2019), fungsi strategis MSDM melibatkan perencanaan tenaga kerja dan pengembangan

organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa keputusan terkait SDM harus selaras dengan visi dan misi organisasi. Lebih lanjut, Armstrong (2021) menegaskan bahwa MSDM harus menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan manajemen, bukan hanya sebagai fungsi pendukung.

Peran strategis MSDM berkaitan dengan kontribusinya dalam penyusunan dan implementasi strategi organisasi. MSDM harus mampu memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan jangka panjang.

2. Peran Administratif

Peran administratif merupakan fungsi dasar MSDM yang mencakup pengelolaan data karyawan, penggajian, absensi, dan dokumentasi lainnya. Fungsi ini penting untuk memastikan kelancaran operasional organisasi. Dessler (2020) menyatakan bahwa administrasi SDM yang efektif dapat meningkatkan efisiensi organisasi serta mengurangi kesalahan dalam pengelolaan data karyawan.

3. Peran Operasional

Peran operasional MSDM melibatkan pelaksanaan kegiatan sehari-hari seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Menurut Hasibuan (2016), fungsi operasional MSDM meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Semua fungsi

ini harus dilakukan secara sistematis agar menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas.

4. Peran sebagai agen perubahan

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, MSDM berperan sebagai agen perubahan. MSDM harus mampu membantu organisasi beradaptasi dengan perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan budaya kerja. Armstrong (2021) menyatakan bahwa peran ini mencakup pengelolaan perubahan organisasi dan pengembangan budaya kerja yang adaptif.

C. PENGELOLAAN TENAGA KERJA

Pengelolaan tenaga kerja merupakan proses mengatur, mengembangkan, dan memanfaatkan tenaga kerja agar bekerja secara optimal. Dengan pengelolaan yang baik, sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan kompetitif yang mampu membawa organisasi mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun tahap pengelolaan tenaga kerja, meliputi :

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses strategis yang bertujuan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Dari segi kuantitas, perencanaan ini berfokus pada penentuan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan agar seluruh kegiatan operasional dapat berjalan secara optimal.

Sementara itu, dari segi kualitas, perencanaan tenaga kerja mempertimbangkan aspek kompetensi, keterampilan, pendidikan, pengalaman, serta karakteristik individu yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Proses perencanaan tenaga kerja dilakukan secara sistematis melalui analisis kebutuhan organisasi saat ini dan proyeksi kebutuhan di masa yang akan datang. Hal ini mencakup identifikasi posisi atau jabatan yang diperlukan, analisis beban kerja, serta penyesuaian terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat menghindari kelebihan atau kekurangan tenaga kerja, meningkatkan efisiensi kerja, serta memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang tepat. Dengan demikian, perencanaan tenaga kerja memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Menurut Mathis dan Jackson (2019), perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk menganalisis kebutuhan tenaga kerja agar organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat pada waktu yang tepat.

Analisis kebutuhan tenaga kerja merupakan suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi dan menentukan jumlah serta kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Proses ini dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi organisasi saat ini, beban kerja, serta proyeksi perkembangan di masa yang akan datang, sehingga diperoleh perencanaan sumber daya manusia yang tepat.

Adapun unsur-unsur yang terlibat dalam analisis kebutuhan tenaga kerja, yaitu :

a. Analisis jabatan (*Job Analysis*)

Merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, wewenang, serta persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Analisis ini menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja yang sesuai.

b. Deskripsi jabatan (*Job Description*)

Berisi uraian lengkap mengenai tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh tenaga kerja pada suatu posisi tertentu.

c. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Menjelaskan kualifikasi yang harus dimiliki oleh calon tenaga kerja, seperti pendidikan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi lainnya.

d. Analisis beban kerja (*Workload Analysis*)

Merupakan penilaian terhadap jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, sehingga dapat ditentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

e. Peramalan kebutuhan tenaga kerja (*Workforce Demand Forecasting*)

Proses memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan perkembangan organisasi, teknologi, dan kondisi lingkungan.

f. Ketersediaan tenaga kerja (*Supply Analysis*)

Mengkaji ketersediaan tenaga kerja baik dari dalam organisasi (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal).

g. Kebijakan dan strategi organisasi (*Organizational Policies and Strategies*)

Kebutuhan tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh arah kebijakan, visi, misi, dan strategi organisasi yang akan dijalankan.

Analisis kebutuhan tenaga kerja merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena membantu organisasi dalam memastikan tersedianya tenaga kerja yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kualitas, sehingga dapat menunjang keberhasilan organisasi secara optimal.

2. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari dan mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses ini melibatkan kegiatan menarik perhatian pelamar agar tertarik untuk melamar pekerjaan. Rekrutmen juga mencakup penyaringan awal terhadap kandidat berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan

rekrutmen yang baik, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan secara efektif. Tujuan dari rekrutmen, meliputi :

- a. Menyediakan kandidat yang berkualitas
- b. Mengurangi resiko kesalahan dalam perekrutan
- c. Meningkatkan efisiensi organisasi
- d. Menjaga keberlangsungan operasional perusahaan

3. Seleksi

a. Pengertian seleksi

Seleksi adalah proses sistematis untuk memilih atau menyaring kandidat terbaik dari sejumlah pelamar berdasarkan kriteria tertentu seperti pengalaman, kemampuan, keterampilan, dan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan. Proses yang efektif akan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai kebutuhan perusahaan.

b. Langkah-langkah dalam seleksi

Langkah-langkah seleksi dalam perusahaan umumnya meliputi:

- 1) Seleksi administrasi yaitu menyaring berkas lamaran (CV, surat lamaran, dll.) sesuai kualifikasi.
- 2) Tes kemampuan yaitu menguji kemampuan dasar atau teknis kandidat (psikotes, tes tertulis, dll.).
- 3) Wawancara awal yaitu menilai kepribadian, motivasi, dan kecocokan awal.

- 4) Wawancara lanjutan dilakukan oleh atasan atau manajer untuk penilaian lebih mendalam.
- 5) Pemeriksaan latar belakang mengecek referensi kerja atau riwayat kandidat.
- 6) Tes kesehatan memastikan kondisi fisik kandidat sesuai dengan pekerjaan.
- 7) Keputusan akhir menentukan kandidat terbaik yang akan diterima.

4. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua kegiatan penting yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. (Erbin Chandra, Enita Rosmika, Efendi, dkk:83). Pelatihan dan pengembangan adalah dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang fokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan (Eko Santoso:61).

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu bentuk investasi strategis yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Melalui pelatihan, organisasi dapat meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, serta kemampuan operasional tenaga kerja agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Sementara itu, pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kapasitas jangka panjang, seperti penguatan

kompetensi manajerial, kepemimpinan, serta kesiapan individu dalam menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.

Adanya pelatihan dan pengembangan yang terencana dan berkelanjutan, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja tenaga kerja, tetapi juga memperkuat daya saing serta adaptabilitas terhadap dinamika lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai investasi yang memberikan manfaat jangka panjang, baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

5. Kompensasi dan Motivasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kompensasi tidak hanya mencakup imbalan finansial seperti gaji, upah, bonus, dan tunjangan, tetapi juga meliputi kompensasi nonfinansial seperti pengakuan, penghargaan, serta kesempatan pengembangan karier. Pemberian kompensasi yang adil, layak, dan kompetitif akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat, meningkatkan kinerja, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

Menurut Hasibuan (2016), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Dessler (2020) menambahkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan

kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Pengertian dari dua pendapat tersebut kompensasi merupakan segala bentuk imbalan, baik berupa uang maupun barang, yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah mereka berikan, dan penerapan sistem kompensasi yang adil serta kompetitif sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja sekaligus loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, sistem kompensasi yang dirancang secara tepat dapat menciptakan rasa kepuasan kerja, meningkatkan semangat kerja, serta mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan kebijakan kompensasi yang transparan, proporsional, dan berbasis pada kinerja, sehingga mampu mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Tujuan dari kompensasi merupakan program kompensasi atau balas jasa pada dasarnya dirancang untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak yaitu perusahaan, karyawan, serta pemerintah atau masyarakat. Tujuan pemberian kompensasi dalam perusahaan antara lain:

- a. Menarik tenaga kerja yang berkualitas agar perusahaan mendapatkan karyawan yang kompeten.

- b. Mempertahankan karyawan dilakukan dengan cara memberikan imbalan yang pantas agar mereka tidak meninggalkan perusahaan.
- c. Meningkatkan motivasi kerja dengan mendorong karyawan bekerja lebih baik dan produktif.
- d. Memberikan keadilan dengan menyesuaikan imbalan dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kinerja.
- e. Menghargai kinerja karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi yang diberikan.
- f. Meningkatkan disiplin kerja karyawan cenderung lebih patuh terhadap aturan.
- g. Mendukung tujuan perusahaan membantu mencapai target dan keberhasilan organisasi.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGELOLAAN TENAGA KERJA

Pengelolaan tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal

1. Faktor Internal

- a. Budaya Organisasi

Nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi akan mempengaruhi cara karyawan bekerja, berinteraksi dan beradaptasi. Budaya yang positif bisa meningkatkan motivasi dan produktivitas.

b. Struktur Organisasi

Susunan hierarki, pembagian tugas serta alur komunikasi menentukan kejelasan peran dan tanggung jawab. Struktur yang jelas membantu koordinasi dan efisiensi kerja.

c. Kepemimpinan

Gaya dan kemampuan pemimpin sangat berpengaruh terhadap semangat kerja, disiplin, serta kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif mampu mengarahkan dan menginspirasi tim.

2. Faktor Eksternal

a. Kondisi Ekonomi

Inflasi, tingkat pengangguran dan pertumbuhan ekonomi mempengaruhi ketersediaan dan biaya tenaga kerja

b. Regulasi Pemerintah

Undang-undang ketenagakerjaan (upah minimum, jam kerja, keselamatan kerja) harus dipatuhi oleh perusahaan.

c. Persaingan Tenaga Kerja

Persaingan global menuntut tenaga kerja yang lebih kompeten dan adaptif.

Secara keseluruhan, pengelolaan tenaga kerja yang efektif membutuhkan keseimbangan antara faktor internal dan faktor eksternal karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

E. TANTANGAN DALAM PENGELOLAAN TENAGA KERJA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks di era modern seiring dengan perkembangan globalisasi, teknologi, dan dinamika lingkungan kerja. Adapun beberapa tantangan utama yang dihadapi MSDM antara lain sebagai berikut:

1. Perkembangan teknologi dan Digitalisasi

Kemajuan teknologi menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan sistem digital, otomatisasi, dan kecerdasan buatan, sehingga diperlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi digital yang memadai.

2. Globalisasi Tenaga Kerja

Persaingan tenaga kerja tidak lagi bersifat lokal, melainkan global. Hal ini menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang kompetitif dan mampu bersaing di tingkat internasional.

3. Perubahan Demografi Tenaga Kerja

Keberagaman generasi dalam dunia kerja (seperti generasi milenial dan generasi Z) menuntut pendekatan manajemen yang berbeda dalam hal motivasi, komunikasi, dan gaya kepemimpinan.

4. Tuntutan Fleksibilitas Kerja

Pola kerja yang fleksibel seperti *Work From Home* (WFH) dan hybrid working menjadi tantangan dalam mengelola produktivitas dan kinerja karyawan.

5. Pengembangan kompetensi Berkelanjutan

Perubahan yang cepat menuntut organisasi untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan.

6. Kesejahteraan dan Loyalitas Karyawan (*Work-Life Balance*)

Organisasi dituntut untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun mental, guna menjaga produktivitas dan kepuasan kerja

7. Retensi dan Loyalitas Karyawan

Tingginya tingkat mobilitas tenaga kerja menjadi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas agar tetap loyal terhadap organisasi.

Dengan berbagai tantangan tersebut, MSDM dituntut untuk lebih adaptif, inovatif, dan strategis dalam mengelola sumber daya manusia agar mampu mendukung keberlangsungan dan keberhasilan organisasi di era modern.

F. RANGKUMAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset utama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. MSDM tidak hanya mencakup kegiatan administratif, tetapi juga pengembangan potensi, kompetensi, serta perilaku manusia dalam organisasi. MSDM memiliki peran penting yang

meliputi peran strategis dalam perencanaan dan pencapaian tujuan organisasi, peran administratif dalam pengelolaan data dan operasional, peran operasional dalam kegiatan seperti rekrutmen dan pelatihan, serta sebagai agen perubahan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Pengelolaan tenaga kerja dilakukan melalui beberapa tahapan utama, yaitu perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi dan motivasi. Proses ini bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, berkualitas, dan produktif. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan tenaga kerja dipengaruhi oleh faktor internal seperti budaya organisasi, struktur organisasi, dan kepemimpinan, serta faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan persaingan tenaga kerja.

Di era modern, MSDM menghadapi berbagai tantangan seperti perkembangan teknologi dan digitalisasi, globalisasi tenaga kerja, perubahan demografi, tuntutan fleksibilitas kerja, kebutuhan pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta pentingnya menjaga kesejahteraan dan loyalitas karyawan.

Secara keseluruhan, MSDM yang efektif harus mampu beradaptasi secara strategis dan inovatif agar dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia serta mendukung keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

G. LATIHAN

1. Sebuah perusahaan mengalami penurunan produktivitas karena banyak karyawan yang tidak memiliki keterampilan sesuai kebutuhan pekerjaan. Analisislah permasalahan tersebut dan jelaskan langkah-langkah MSDM yang harus dilakukan untuk mengatasinya!
2. Perkembangan teknologi digital menyebabkan banyak pekerjaan berubah atau bahkan hilang. Jelaskan bagaimana peran MSDM sebagai agen perubahan dalam menghadapi kondisi tersebut, serta berikan contoh penerapannya!
3. Suatu organisasi memiliki tingkat turnover karyawan yang tinggi. Evaluasilah kemungkinan penyebabnya berdasarkan konsep kompensasi dan motivasi, serta berikan solusi yang tepat!
4. Pengelolaan tenaga kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Bandingkan kedua faktor tersebut dan jelaskan bagaimana organisasi dapat menyeimbangkannya agar tujuan tetap tercapai!
5. Dalam era globalisasi, perusahaan dituntut memiliki tenaga kerja yang kompetitif. Rancang strategi pengelolaan SDM yang dapat meningkatkan daya saing tenaga kerja di tingkat global!

BAB 6

TANTANGAN MANAJEMEN DI ERA GLOBALISASI DAN DIGITALISASI

DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Bab ini membahas perubahan lanskap manajemen saat ini ketika globalisasi, digitalisasi, kecerdasan artifisial, tekanan rantai pasok, keamanan siber, dan tuntutan tata kelola hadir secara bersamaan. Pembahasan diarahkan agar pembaca memahami bahwa tantangan manajemen modern bukan hanya perkara efisiensi, melainkan juga kemampuan membaca perubahan, menjaga ketahanan organisasi, dan mengambil keputusan yang etis di tengah arus teknologi yang sangat cepat.

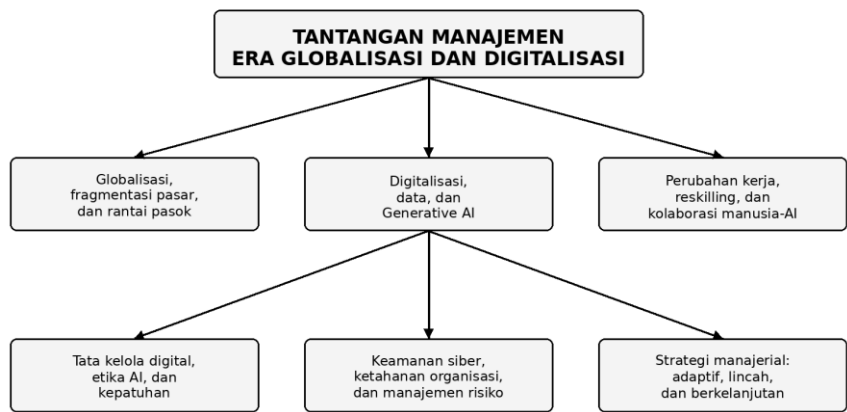
KOMPETENSI PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan perubahan lingkungan manajemen akibat globalisasi dan digitalisasi.
2. Menganalisis tantangan manajerial utama pada organisasi di tahun 2025-2026.
3. Menjelaskan dampak data, platform digital, dan *generative AI* terhadap fungsi manajemen.
4. Menilai pentingnya *reskilling*, tata kelola digital, dan keamanan siber bagi organisasi.

5. Merumuskan respons manajerial yang adaptif, etis, dan berkelanjutan.

PETA KONSEP PEMBELAJARAN



A. PENDAHULUAN

Manajemen membahas bagaimana organisasi mencapai tujuan melalui orang, proses, sumber daya, dan keputusan yang terarah. Namun, konteks manajemen pada saat ini jauh lebih kompleks dibandingkan satu dekade lalu. Organisasi kini bergerak dalam lingkungan yang cepat, saling terhubung, tetapi juga tidak stabil. Perubahan teknologi, khususnya *generative* AI, muncul bersamaan dengan fragmentasi pasar global, tuntutan kepatuhan yang semakin rinci, dan ancaman siber yang meningkat. Karena itu,

tantangan manajemen saat ini tidak hanya berkaitan dengan efisiensi, tetapi juga ketahanan, kelincahan, dan kualitas pertimbangan manusia.

World Economic Forum (2025a) menempatkan kemajuan teknologi, fragmentasi geoekonomi, ketidakpastian ekonomi, transisi hijau, dan perubahan demografi sebagai pendorong utama perubahan dunia kerja hingga 2030. WTO (2025) dan OECD (2025a) juga menunjukkan bahwa perdagangan global, rantai pasok, digitalisasi, dan keberlanjutan kini saling terkait. Kondisi ini menuntut manajer berpikir lebih luas daripada sekadar mengejar target jangka pendek. Bab ini menekankan bahwa globalisasi dan digitalisasi tidak berjalan sendiri-sendiri, tetapi saling memperkuat. Globalisasi membuat organisasi bergantung pada jejaring lintas negara, sedangkan digitalisasi membuat jejaring itu bergerak lebih cepat, lebih terbuka, sekaligus lebih rentan terhadap gangguan. Akibatnya, pengambilan keputusan manajerial harus dilakukan lebih cepat tanpa mengorbankan akurasi, akuntabilitas, dan etika.

Dalam konteks ini, fungsi manajemen klasik tetap relevan, tetapi pelaksanaannya berubah. Perencanaan kini menuntut pembacaan data *real-time*, pengorganisasian membutuhkan struktur yang lebih lincah, pengarahan memerlukan kepemimpinan yang lebih manusiawi, dan pengendalian menuntut pemahaman terhadap data, keamanan, audit digital, serta kepatuhan lintas yurisdiksi.

B. GLOBALISASI YANG BERUBAH DAN IMPLIKASINYA BAGI ORGANISASI

Dalam pengantar manajemen, globalisasi biasanya dipahami sebagai keterbukaan perdagangan, perpindahan modal, dan perluasan pasar lintas negara. Namun, pada saat ini, gambaran itu tidak lagi cukup. Dunia memang tetap saling terhubung, tetapi juga semakin rapuh. Organisasi masih bergantung pada pemasok global, pasar ekspor, dan arus informasi lintas negara, sambil menghadapi risiko geopolitik, pembatasan dagang, perubahan kebijakan, dan gangguan logistik yang dapat muncul sewaktu-waktu.

WTO (2025) menunjukkan bahwa tarif tinggi dan ketidakpastian kebijakan menekan prospek perdagangan dunia. OECD (2025a) menegaskan bahwa ketahanan rantai pasok bukan berarti mundur dari perdagangan, melainkan mengelola risiko melalui rantai pasok yang lebih lincah dan adaptif. Karena itu, organisasi tidak cukup hanya mengejar pemasok termurah atau pasar terbesar, tetapi juga harus mempertimbangkan risiko konsentrasi, alternatif pasokan, kecepatan respons, dan kemampuan pemantauan berbasis data.

Bagi manajer, kondisi ini mengubah cara pandang dalam mengambil keputusan pembelian, logistik, investasi, dan ekspansi. Globalisasi kini bukan hanya peluang pertumbuhan, tetapi juga ujian terhadap kemampuan organisasi mengelola ketidakpastian.

Dampaknya terasa di berbagai sektor, mulai dari manufaktur yang harus memetakan ulang pemasok kritis, perusahaan jasa yang menyesuaikan layanan dengan regulasi lintas negara, hingga lembaga pendidikan dan publik yang bergantung pada platform global. Pelajaran utamanya, manajemen tidak boleh hanya reaktif. Organisasi perlu menyiapkan skenario, mendiversifikasi mitra, memperkuat visibilitas rantai pasok, dan menjaga kelangsungan operasi saat situasi global berubah cepat.

C. DIGITALISASI, DATA, DAN GENERATIVE AI DALAM PRAKTIK MANAJEMEN

Digitalisasi tidak lagi hanya berarti mengubah proses manual menjadi berbasis aplikasi. Kini, digitalisasi memengaruhi model bisnis, koordinasi kerja, pengalaman pelanggan, dan cara organisasi membaca kondisinya sendiri. Data menjadi sumber utama untuk memahami kinerja, perilaku pasar, dan arah perubahan. Kehadiran *generative* AI memperluas peran itu karena teknologi tidak hanya menyajikan data, tetapi juga membantu merangkum, menafsirkan, membuat draf, dan memberi saran. Sacavém dkk. (2025) dan Seraj dkk. (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi kepemimpinan.

Teknologi yang maju tidak otomatis membuat organisasi matang secara digital. Pimpinan tetap harus mampu mengaitkan teknologi dengan tujuan strategis, membangun budaya inovasi, dan mengelola perubahan secara sistematis. Dalam praktik manajemen, digitalisasi mempercepat perencanaan, memudahkan koordinasi lintas lokasi, dan memperkuat pengendalian melalui *dashboard*, audit digital, dan analitik. Ritme manajemen menjadi lebih cepat, terukur, dan transparan. Namun, percepatan ini tidak selalu berarti kualitas yang lebih baik. NIST (2024) menegaskan bahwa generative AI memiliki risiko seperti hallucination, bias, dan keluaran yang tampak meyakinkan tetapi keliru.

Karena itu, AI sebaiknya diposisikan sebagai alat pendukung, bukan pengganti penuh pertimbangan manusia. Temuan Brynjolfsson, Li, dan Raymond (2025) menunjukkan bahwa AI dapat meningkatkan produktivitas, terutama bagi pekerja yang kurang berpengalaman. OECD (2025b) juga mencatat bahwa generative AI membantu efisiensi UKM, tetapi tetap menimbulkan kekhawatiran terkait pelatihan, hak cipta, dan aspek hukum. Jadi, digitalisasi yang sehat bukan sekadar menambah teknologi, melainkan memastikan alat yang digunakan benar-benar sesuai kebutuhan, dipahami pengguna, dan dibatasi oleh aturan yang jelas.

D. SUMBER DAYA MANUSIA DI TENGAH RESKILLING DAN KOLABORASI MANUSIA-AI

Dampak digitalisasi paling terasa pada manusia. Gelombang teknologi baru selalu mengubah peran, keterampilan, dan cara kerja, tetapi pada saat ini perubahannya lebih cepat karena AI tidak hanya mengotomasi tugas rutin, melainkan juga masuk ke area seperti penulisan, analisis awal, pengolahan informasi, dan layanan pengetahuan. Karena itu, *upskilling* dan *reskilling* kini menjadi agenda strategis organisasi, bukan lagi sekadar program pendukung.

World Economic Forum (2025a) memperkirakan hingga 2030 akan muncul 170 juta peran baru dan 92 juta peran yang tergeser, dengan hampir 40 persen keterampilan inti mengalami perubahan. Ini menunjukkan bahwa tantangan utama organisasi bukan hanya kekurangan tenaga kerja, tetapi juga ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan baru dan kompetensi yang tersedia. Pada saat yang sama, laporan New Economy Skills menegaskan bahwa keterampilan manusiawi seperti kolaborasi, kreativitas, komunikasi, rasa ingin tahu, ketahanan, dan pembelajaran berkelanjutan tetap sangat penting (World Economic Forum, 2025b). Rausch (2025) menjelaskan bahwa AI dapat mendukung pembelajaran informal di tempat kerja, misalnya untuk bertanya, memeriksa ide, atau memahami prosedur. Namun, manfaat itu hanya muncul jika organisasi memberi ruang untuk belajar dan

berdialog. Tanpa budaya yang sehat, AI justru dapat mempercepat kesalahan atau cara berpikir dangkal. Selain itu, Högemann dkk. (2025) menunjukkan bahwa penggunaan *generative* AI juga dapat memunculkan *technostress*, terutama ketika pekerja merasa harus terus menyesuaikan diri dengan tuntutan baru.

Dari sudut manajemen SDM, strategi yang diperlukan mencakup pemetaan keterampilan masa depan, pembelajaran yang melekat pada pekerjaan, komunikasi yang jujur tentang perubahan peran, dan keseimbangan yang tepat antara AI dan keputusan manusia. Dengan begitu, organisasi tidak hanya mengejar adopsi teknologi, tetapi juga menjaga kesiapan dan kualitas kerja tenaga manusianya.

E. TATA KELOLA DIGITAL: ETIKA, PRIVASI, DAN KEPATUHAN

Semakin luas teknologi digital digunakan dalam organisasi, semakin penting pula tata kelolanya. Banyak organisasi justru bermasalah bukan karena kurang inovatif, tetapi karena terlalu cepat mengadopsi teknologi tanpa aturan yang jelas. Dalam konteks AI, risikonya menjadi lebih besar karena sistem dapat memengaruhi keputusan tentang manusia, pelanggan, reputasi, dan kepatuhan hukum. Teknologi yang tampak efisien dapat

menjadi sumber masalah ketika data yang dipakai tidak sah, modelnya bias, atau hasilnya sulit dijelaskan.

Maiti, Kayal, dan Vujko (2025) menunjukkan bahwa adopsi AI dalam bisnis memunculkan tantangan etis yang konsisten, seperti privasi data, keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan dampaknya terhadap pekerjaan. Ini menegaskan bahwa etika digital bukan isu tambahan, melainkan bagian inti dari praktik manajerial modern. Manajer harus menilai bukan hanya kecepatan dan efisiensi alat, tetapi juga keadilan, keamanan, dan pertanggungjawabannya.

Perkembangan regulasi internasional memperkuat kebutuhan itu. European Commission menunjukkan bahwa aturan mengenai AI *literacy*, larangan praktik AI tertentu, dan kewajiban bagi *general-purpose* AI mulai berlaku bertahap sejak 2025 hingga 2026. Karena itu, penggunaan AI tidak dapat dipisahkan dari pemahaman atas risiko, batas hukum, dan kewajiban tata kelola.

Dalam praktiknya, tata kelola digital yang sehat memerlukan kebijakan penggunaan AI, klasifikasi data, pembatasan akses, dokumentasi proses, dan verifikasi manusia. Organisasi juga perlu membangun literasi yang seimbang: AI memang berguna, tetapi tidak selalu netral, tidak selalu benar, dan tidak menghapus tanggung jawab manusia.

F. KEAMANAN SIBER, KETAHANAN ORGANISASI, DAN MANAJEMEN RISIKO

Di era digital, keamanan siber tidak lagi dapat dipandang sebagai urusan teknis semata. Ketika operasi, layanan, komunikasi, pembayaran, dan data organisasi bergantung pada sistem digital, maka gangguan siber langsung menjadi gangguan manajerial. Kebocoran data dapat merusak reputasi, *ransomware* dapat menghentikan layanan, dan manipulasi informasi dapat mengganggu pengambilan keputusan. Karena itu, keamanan siber harus menjadi bagian inti dari manajemen risiko organisasi.

World Economic Forum (2026) menegaskan bahwa risiko siber semakin dipercepat oleh adopsi AI, fragmentasi geopolitik, dan kompleksitas rantai pasok digital. Ancaman tidak hanya datang secara langsung, tetapi juga melalui pemasok, mitra, atau platform pihak ketiga. Karena itu, ketahanan organisasi harus dipahami sebagai kemampuan untuk mencegah, mendeteksi, merespons, dan pulih dari gangguan.

OECD (2025a) juga menekankan bahwa digitalisasi ikut membentuk daya tahan rantai pasok. Ini menunjukkan bahwa risiko siber dan risiko operasional sering saling berkaitan. Gangguan pada satu sistem dapat menghambat layanan, memperlambat pasokan, dan menurunkan kepercayaan. Dalam konteks ini, pengendalian internal, audit digital, pelatihan

keamanan dasar, dan dokumentasi yang disiplin perlu dipandang sebagai bagian dari kualitas manajemen.

Pelajaran utamanya, manajer modern tidak harus menjadi ahli teknologi, tetapi harus memahami risiko digital, aset yang paling penting, peran pihak ketiga, dan prosedur dasar ketika insiden terjadi. Organisasi yang hanya bergantung pada unit teknis tanpa keterlibatan pimpinan biasanya lebih lemah saat menghadapi krisis.

G. STRATEGI MANAJEMEN YANG RELEVAN SAAT INI

Setelah melihat berbagai tekanan tersebut, pertanyaan utamanya adalah respons seperti apa yang perlu ditempuh manajer. Meskipun tidak ada satu jawaban tunggal, beberapa prinsip tampak konsisten. Pertama, organisasi perlu bergeser dari pola pikir reaktif ke antisipatif. Dalam lingkungan yang berubah cepat, manajemen yang baru bergerak saat krisis muncul biasanya sudah terlambat. Karena itu, skenario, indikator dini, dan pemetaan risiko menjadi penting.

Kedua, transformasi digital harus dipimpin sebagai agenda organisasi, bukan sekadar proyek teknologi. McKinsey (2025) menegaskan bahwa tantangan AI di tempat kerja pada dasarnya adalah tantangan bisnis, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada kepemimpinan, proses, dan kesiapan organisasi.

Ketiga, pengembangan manusia harus dipandang sebagai investasi inti. Ketika keterampilan berubah cepat, keunggulan organisasi ditentukan oleh kecepatan belajarnya, bukan hanya oleh alat yang dimiliki.

Keempat, tata kelola harus tumbuh bersama inovasi. Kebijakan penggunaan AI, perlindungan data, dokumentasi proses, audit, dan *human review* pada keputusan berisiko tinggi diperlukan agar inovasi tetap aman dan etis. Kelima, transformasi digital perlu dihubungkan dengan tujuan yang lebih besar seperti mutu layanan, keberlanjutan, keadilan, dan daya saing jangka panjang. Organisasi yang jelas tujuannya akan lebih mudah menentukan prioritas teknologi.

Keenam, organisasi perlu menata ulang *operating model* agar koordinasi lintas fungsi berjalan lebih terhubung. AI, data, dan risiko digital hampir selalu melintasi divisi, sehingga kerja sama antarbagian menjadi kebutuhan nyata. Ketujuh, manajer perlu membangun disiplin evaluasi agar transformasi tidak berhenti pada klaim kemajuan, tetapi benar-benar menghasilkan peningkatan produktivitas, mutu layanan, keamanan, dan kualitas keputusan. Pada akhirnya, strategi manajemen yang relevan bukanlah yang paling teknologis, melainkan yang paling tepat membaca konteks. Kebijaksanaan manajerial terletak pada kemampuan memilih kecepatan dan langkah yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

H. TANTANGAN PADA BERBAGAI JENIS ORGANISASI

Meskipun globalisasi dan digitalisasi dialami hampir semua organisasi, tingkat tekanannya berbeda-beda. Pada perusahaan manufaktur, perhatian utama biasanya tertuju pada pasokan, efisiensi produksi, dan integrasi data operasi. Pada sektor jasa, tantangan lebih banyak berkaitan dengan pengalaman pelanggan, perlindungan data, dan kecepatan respons. Sementara itu, organisasi publik dan pendidikan lebih banyak berhadapan dengan tata kelola, literasi digital, akses yang adil, dan akuntabilitas penggunaan teknologi.

Di perguruan tinggi, digitalisasi tidak hanya berarti penggunaan learning management system atau kelas daring, tetapi juga menyangkut integritas akademik, perlindungan data mahasiswa, kualitas pembelajaran, dan kesiapan dosen menghadapi generative AI. Pada UKM, tantangannya cenderung lebih praktis. OECD (2025b) menunjukkan bahwa UKM dapat memperoleh manfaat dari generative AI, tetapi tetap menghadapi kendala pengetahuan, regulasi, dan kesiapan organisasi. Karena itu, strategi UKM perlu realistis, dimulai dari kebutuhan yang paling relevan dan tidak sekadar mengikuti tren.

Di sektor keuangan dan jasa, tekanan lebih besar karena keputusan yang diambil sangat berkaitan dengan kepercayaan, kepatuhan, dan risiko. Data dan AI memang dapat mempercepat analisis dan layanan, tetapi kesalahan kecil pun bisa berdampak

besar. Organisasi rintisan dan bisnis berbasis platform juga menghadapi tantangan khas: mereka bergerak cepat dan sangat bergantung pada data, sehingga mudah tergoda mengejar ekspansi tanpa tata kelola yang memadai.

Benang merah dari semua contoh ini adalah bahwa tantangan manajemen saat ini selalu bergerak pada tiga lapis sekaligus yaitu teknologi, organisasi, dan manusia-etika. Karena itu, digitalisasi tidak boleh dipandang hanya sebagai proyek perangkat, dan globalisasi tidak boleh dipahami hanya sebagai persoalan pasar. Keduanya menuntut organisasi menata ulang cara berpikir, bekerja, dan memimpin agar dapat bertahan dan berkembang secara sehat.

Tabel 6.1 Ringkasan tantangan dan respons manajerial utama

Isu utama	Dampak bagi organisasi	Respons manajerial
Fragmentasi global dan gangguan pasok	Biaya naik, keterlambatan, ketergantungan pada sedikit pemasok, dan turunnya kepastian operasi.	Diversifikasi mitra, pemetaan risiko, skenario alternatif, dan visibilitas rantai pasok berbasis data.
Digitalisasi dan generative AI	Proses kerja lebih cepat, tetapi muncul	Gunakan AI untuk augmentation,

Isu utama	Dampak bagi organisasi	Respons manajerial
	risiko bias, salah informasi, dan ketergantungan pada sistem.	verifikasi keluaran, latih pengguna, dan kaitkan teknologi dengan tujuan organisasi.
Perubahan keterampilan kerja	Kesenjangan kompetensi, technostress, resistensi perubahan, dan turunnya kesiapan kerja.	Bangun reskilling berkelanjutan, budaya belajar, komunikasi yang jujur, dan target adaptasi yang realistis.
Etika, privasi, dan kepatuhan	Risiko reputasi, gugatan, keputusan yang tidak adil, dan hilangnya kepercayaan.	Susun kebijakan penggunaan AI, perlindungan data, review manusia, dan literasi digital organisasi.
Keamanan siber dan ketahanan	Gangguan layanan, kebocoran data, kerusakan reputasi,	Perkuat keamanan, prosedur insiden,

Isu utama	Dampak bagi organisasi	Respons manajerial
	serta kerugian operasional.	backup proses, pelatihan, dan koordinasi lintas fungsi.

Tabel 6.2 Prioritas tindakan manajerial menurut horizon waktu

Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka lebih panjang
Audit proses yang paling kritis; petakan risiko digital; tetapkan aturan dasar penggunaan AI; perbaiki kebiasaan keamanan dasar.	Bangun program reskilling; integrasikan data antarfungsi; perjelas SOP digital; siapkan skenario respons insiden.	Kembangkan budaya belajar; perkuat governance AI; bangun resiliensi rantai pasok; kaitkan transformasi digital dengan daya saing berkelanjutan.
Komunikasikan arah perubahan secara	Evaluasi dampak teknologi terhadap	Bangun organisasi yang lebih lincah,

Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka lebih panjang
jelas kepada tim; identifikasi area kerja yang dapat dibantu AI tanpa menghilangkan kontrol manusia.	produktivitas, mutu layanan, dan pengalaman kerja; revisi target bila perlu.	lebih aman, dan lebih bertanggung jawab terhadap pemangku kepentingan.

I. RANGKUMAN

Tantangan manajemen di era globalisasi dan digitalisasi tidak dapat dipahami sebagai persoalan tunggal. Organisasi pada saat ini menghadapi pasar global yang tetap terbuka tetapi semakin terfragmentasi, transformasi digital yang dipercepat oleh data dan *generative AI*, kebutuhan *reskilling* yang mendesak, tuntutan etika dan kepatuhan yang semakin ketat, serta ancaman siber yang terus berkembang. Karena itu, manajemen modern menuntut kombinasi antara kecepatan membaca perubahan, disiplin tata kelola, kemampuan mengembangkan manusia, dan kecakapan menjaga ketahanan organisasi. Teknologi tetap penting, tetapi pada akhirnya kualitas manajemen ditentukan oleh kemampuan manusia menempatkan teknologi secara tepat, etis, dan relevan dengan tujuan organisasi.

J. LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman, kerjakan latihan berikut secara analitis dan argumentatif.

1. Pilih satu organisasi atau perusahaan yang dikenal. Analisis tantangan manajemen yang dihadapi organisasi tersebut akibat digitalisasi dan globalisasi. Uraikan pula respons yang menurut Saudara paling realistis untuk dilakukan dalam dua tahun ke depan.
2. Diskusikan peluang dan risiko penggunaan *generative AI* dalam proses manajemen, misalnya dalam penyusunan laporan, pelayanan pelanggan, pengambilan keputusan, atau pengelolaan SDM. Jelaskan kapan AI sebaiknya digunakan dan kapan keputusan tetap harus didominasi pertimbangan manusia.
3. Buatlah esai singkat tentang pentingnya membangun organisasi yang lincah, aman secara digital, dan tetap manusiawi. Gunakan contoh situasi nyata dari dunia pendidikan, bisnis, pemerintahan, atau layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamu, A. A., Raza, S., & Mohamad, B. (2023). Organizational resilience: Unveiling the role of strategic internal crisis management on employee sensemaking and sensegiving. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(7), 2068–2091. <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2023-0239>
- Andiwilaga, R. (2018). *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Armstrong, Michael, Stephen. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Ed, XVI; Kogan Page.
- Atuahene, N. A., Asadina, C., Acquah, R., & Boateng, P. A. (2023). Exploring the relationship between organizations internal and external environments: A conceptual study. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, X(VIII), 1–11. <https://rsisinternational.org/journals/ijrsi/articles/exploring-the-relationship-between-organizations-internal-and-external-environments-a-conceptual-study/>
- Bacha, E., & Niesten, E. (2024). Cognitive capabilities of moral leaders in turbulent environments: A review, theory integration and way forward. *Journal of Managerial Psychology*, 39(8), 1046–1062. <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2023-0393>
- Bazrkar, A., Yadegari, R., & Shayegan, S. (2023). Realization of sustainable organizational performance using new technologies and green human resource management practices. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 95–105. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.95.105>
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at work. *Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>

- Budiarti, Sari, dkk. 2024. Pengantar Manajemen Pendekatan dan Praktik Kontemporer. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.
- Daft, R. L. (2016). Management (12th ed.). Cengage Learning.
- Daft, Richard L. 2018. Management. Boston: Cengage Learning
- Dessler, Gary. (2019). Human Resource Management. Ed. XVI; Pearson.
- Drucker, Peter F. 2012. The Practice of Management. New York: Harper & Row
- Effendi, U. (2014). Asas manajemen. Jakarta: Rajawali Pers.
- Erbin Chandra, Enita rosmika, Efendi, dkk. 2021. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Cet. I; Medan: Yayasan Kita menulis.
- European Commission. (2025a). General-purpose AI models in the AI Act: Questions & answers. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/>
- European Commission. (2025b). AI Act: Regulatory framework and application timeline. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/>
- Fahmi, I. (2016). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill.
- Griffin, Ricky W. 2015. Management. Boston: Cengage Learning
- Handoko, T. Hani. 2016. Manajemen. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Edisi Revisi, Cet. XXI; Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S.P. (2010). Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cet. VII; Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Högemann, M., Hein, L., Britsche, J.-O., & Thomas, O. (2025). Technostress and generative AI in the workplace: A qualitative analysis of young professionals. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1728881. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1728881>
- Japp Scheerens, Improving School Effectiveness, diterjemahkan oleh Abas Al-Jauhari, Menjadikan Madrasah Efektif, Jakarta, PT. Logos Wacana Ilmu. 2003, hal. 42
- Kautsar, M. W., & Soekarno, S. (2024). Financial performance and financial distress analysis of Indonesian state-owned construction companies. *American International Journal of Business Management*. <https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2024/07/F775066.pdf>
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Maiti, M., Kayal, P., & Vujko, A. (2025). A study on ethical implications of artificial intelligence adoption in business: Challenges and best practices. *Future Business Journal*, 11, 34. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00462-5>
- Mathis, Robert. L., & Jackson, John. H, dkk (2019). *Human Resource Management*. Ed. XV; Cengage Learning.
- McKinsey & Company. (2025). Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work. <https://www.mckinsey.com/>
- Michael, T. (2017). *Sumber daya manusia di era Masyarakat Ekonomi ASEAN*. Surabaya: CV. R.A. De Rozarie.

- National Institute of Standards and Technology. (2024). Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>
- Nurdiyanto, Ahmad D, dkk. 2025. Pengantar Manajemen. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025a). OECD supply chain resilience review: Navigating risks. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025b). Generative AI and the SME workforce: New survey evidence. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2d08b99d-en>
- Pramono, A., Suwarno, S., Amyar, F., & Lisdiono, P. (2023). The effect of strategic management accounting on strategic supply chain through internal and external orientation. *Uncertain Supply Chain Management*, 11. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.4.014>
- Prisidiyani, N. A., & Prasetyo, A. (2022). Pedoman risiko, struktur risiko, dan asesmen risiko PT XYZ tahun 2022–2023. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen Enterprise Strategis*, 2(2). <https://doi.org/10.34149/jebmes.v2i2.77>
- Raghavan, A., Demircioglu, M., & Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the new normal of organizations and employees: An overview. *Sustainability*, 13(21), 11942. <https://doi.org/10.3390/su132111942>
- Rausch, A. (2025). Artificial intelligence for informal workplace learning: A problem-solving perspective. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1555429. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1555429>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

Robbins, Stephen P. 2016. *Management*. New York: Pearson

Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>

Saefullah, A., & Rusdiana, A. (2016). *Manajemen perubahan*. Bandung: Pustaka Setia.

Saudin, La & Kune, Debiyanti. 2025. *Buku Ajar Pengantar Manajemen*. Jawa Barat: Widina Media Utama.

Seraj, A. H. A., Hasanein, A. M., Al-Romeedy, B. S., & Elziny, M. N. (2025). Redefining the digital frontier: Digital leadership, AI, and innovation driving next-generation organizations. *Administrative Sciences*, 15(9), 369. <https://doi.org/10.3390/admsci15090369>

Siagian, S. P. (2016). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta.

Stoner, James A.F. 2013. *Management*. New Jersey: Prentice Hall

Suarsa, Senny H, dkk. 2025. *Buku Ajar Pengantar Manajemen*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia.

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Suvorova, S., Pylypenko, M., Tolpezhnikov, R., Kovtun, O. V., & Tsebro, Y. (2024). Strategic decision making in a heterogeneous and uncertain business environment: Integrated models for analysis

and forecasting. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 14(1). <https://doi.org/10.33543/140139114119>

Szabó-Szentgróti, G., Miah, M., & Walter, V. (2024). A systematic literature review on green human resource management (GHRM): An organizational sustainability perspective. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371983>

Terry, G. R. (2014). *Principles of Management*. McGraw-Hill.

Terry, George R. 2014. *Principles of Management*. Illinois: Irwin

World Economic Forum. (2025a). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/>

World Economic Forum. (2025b). *New economy skills: Unlocking the human advantage*. <https://www.weforum.org/>

World Economic Forum. (2026). *Global Cybersecurity Outlook 2026*. <https://www.weforum.org/>

World Trade Organization. (2025). *Global trade outlook and statistics: April 2025*. <https://www.wto.org/>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

Zain, Evi Mufrihah dan Susetyowati Sofia. 2025. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. I; Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.

TENTANG PENULIS



Dr. Andi Ferawati S.E., M.Si.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STIE YAPI Bone sejak tahun 2007 sampai sekarang saat ini aktif sebagai Ketua Program Studi Akuntansi STIE Yapi Bone. Lahir di TL. Betung TG. Karang. Lampung, 07 Februari 1979. Anak Kedua dari Tujuh bersaudara, pasangan H. Muh. Andi Alwi dan Andi Asiah. Menamatkan Pendidikan Program Sarjana (S1) di Universitas Bina Darma Palembang, dan Program Magister-S2 pada Universitas Cahaya Prima Sengkang. Menyelesaikan Pendidikan S3 Doktor Ilmu Manajemen Universitas Muslim Indonesia . Aktif menulis buku dan melakukan Berbagai penelitian yang telah dilakukan dan dipublikasi (Buku & Artikel) pada Jurnal internasional bereputasi (Scopus) & Jurnal Nasional terindeks Sinta. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: Ferawatiandi108@gmail.com



Indra Eka Wardana Toii, S.T., M.M.

Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Cenderawasih di Jayapura. Menamatkan pendidikan Program Magister (S2) pada Universitas Pelita Harapan di Tangerang (M.M). Penulis termotivasi untuk menulis karena ingin berkontribusi aktif dan berbagi ilmu dan pengetahuan kepada pembaca sekalian. Berbagai penelitian telah

dilakukan dan dipublikasi (Buku ber-ISBN & Artikel Ilmiah) pada Jurnal Internasional bereputasi SCOPUS & Jurnal Nasional terindeks SINTA.



Dr. Ika Pratiwi., S.Pd., M.M.

Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Bangsa Banten, Lahir di Nganjuk, 6 November 1985. Anak pertama dari dua bersaudara, pasangan Kemad Karno dan Salbiyah. Menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) di Universitas Negeri Surabaya (S.Pd), Program Magister (S2) pada Universitas Bina Bangsa (M.M.) dan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pakuan Bogor (Dr.). Berbagai penelitian telah dilakukan dan dipublikasi (Buk ber-ISBN & Artikel Ilmiah) pada Jurnal internasional bereputasi SCOPUS & Jurnal Nasional terindeks SINTA.



Alfiery Leda Kio, S.E., M.P.H

Dosen Prodi Administrasi Kesehatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kesdam IX/Udayana Bali, saat ini aktif Dosen dan Bagian Humas dan Marketing STIKES Kesdam IX/Udayana, Lahir di Kupang, 09 April 1985. Anak ke dua dari empat bersaudara, pasangan Stanis Laus Kio dan Marin Manafe. Menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) di STIE IEU Yogyakarta, dan Program Magister-S2 pada Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Pemegang Sertifikasi Digital Marketing serta Berbagai penelitian yang telah dilakukan dan dipublikasi (Artikel) pada Jurnal Nasional terindeks Sinta.



Sumarni, S.E., M.E.

Dosen Prodi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPI Bone, Lahir di Weddae, 12 April 1998. Anak ketujuh dari tujuh bersaudara, pasangan DG. Mangerre dan Rasia. Menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bone, dan Program Magister-S2 pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bone.



Chanra Satria Putra, S.S., M.A.B

Merupakan dosen Prodi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Bale Bandung (UNIBBA). Saat ini aktif dalam pembelajaran dalam bidang manajemen dan pengembangan bahan ajar. Menamatkan pendidikan Magister S2 di Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung dengan fokus pada bidang kewirausahaan kreatif. Saat ini sedang menempuh pendidikan program Doktor di Universitas Islam Bandung pada bidang Doktor Manajemen. Sebelumnya, penulis memiliki pengalaman berkarier yang cukup panjang sebagai profesional dalam industri desain, marketing digital dan perbankan nasional.

Penerbit :

Penerbit Buku Sonpedia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi
Kebodohan, Menulis Cara Terbaik
Mengikat Ilmu. Everyday New Books



Redaksi :

Jl. Premix No. 07 Kenali Asam Bawah Kota Baru

Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

Email: penerbitbukusonpedia@gmail.com

Website: <https://buku.sonpedia.com/>