

# 3 MANAJEMEN DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

---

## A. PENGANTAR

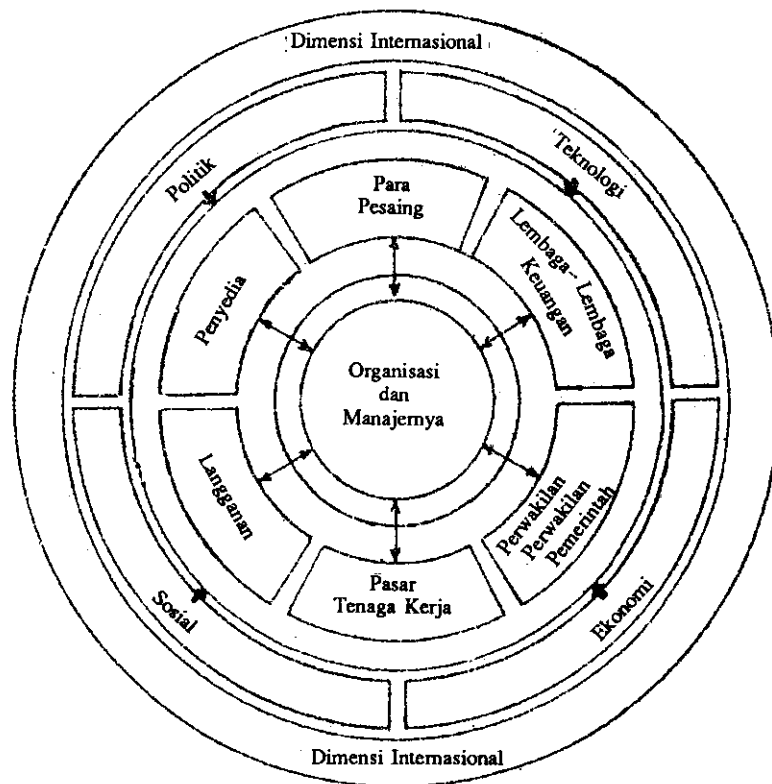
Dalam pembahasan manajemen tidak lepas pada masalah lingkungan yang dihadapi oleh seorang manajer. Perbedaan dan kondisi lingkungan akan berpengaruh terhadap konsep dan teknik serta keputusan yang akan diambil. Sebagai seorang manajer tidak harus hanya memperhatikan lingkungan usahanya atau intern saja, tapi juga harus bisa mengantisipasi lingkungan di luar perusahaan atau ekstem. Untuk mencapai tujuan organisasi tidak lepas dari lingkungan ekstem yang terjadi, apalagi bagi organisasi atau perusahaan yang menghasilkan barang-barang yang dibutuhkan oleh konsumen. Oleh karena itu manajer harus memperhatikan dan mempertimbangkan unsur-unsur serta kekuatan-kekuatan lingkungan ekstem dalam setiap kegiatan manajemen. Bagaimana reaksi seorang manajer bila ada perubahan lingkungan ekstem ?

Pada bab III ini akan dibahas keterkaitan manajemen terhadap lingkungan ekstem dan tanggung jawab sosial manajer.

## B. FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan ekstern atau eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, disamping itu juga akan mempengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Unsur-unsur lingkungan eksternal organisasi contohnya yaitu perubahan perekonomian, peraturan pemerintah, perilaku konsumen atau masyarakat, perkembangan teknologi, politik dan lain sebagainya.

Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu **lingkungan mikro** dan **lingkungan makro** \*1. Lingkungan eksternal mikro yaitu lingkungan yang mempunyai **pengaruh langsung** terhadap kegiatan manajemen yang terdiri atas penyedia, langganan, para pesaing, lembaga perbankan dan bukan bank dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal makro yaitu lingkungan yang mempunyai **pengaruh tidak langsung**, seperti kondisi perekonomian, perubahan teknologi, politik, sosial dan lain sebagainya (lihat gambar).



Gambar 6 Lingkungan eksternal organisasi

\*1 T.Hani Handoko, op cit, halaman 62



## C. ORGANISASI DAN LINGKUNGAN

Setiap manajer dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil tergantung pada bentuk dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, disamping itu keputusan juga dipengaruhi oleh dimana seorang manajer duduk dalam posisinya.

Manajer dan organisasi memberikan tanggapan terhadap lingkungan eksternal, baik melalui pengaruh lingkungan yang bersifat mikro, prediksi maupun lingkungan yang bersifat makro, di samping itu juga bisa melalui perencanaan, perancangan organisasi dan lingkungan itu sendiri.

## D. TANGGUNG JAWAB SOSIAL MANAJER

Perubahan konsep manajerial dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern. Seorang manajer mempunyai tanggung jawab sosial atas keputusan-keputusan yang diambil, mengapa dikatakan demikian karena mempengaruhi dalam pencapaian tujuan organisasi baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, disamping itu juga menyangkut hajat hidup orang banyak yang kesemuanya menggantungkan dirinya kepada organisasi tersebut (ini kalau dilihat dari segi dimana seseorang bekerja). Atas dasar ini maka seorang manajer dituntut untuk dapat mengimplementasikan etika berusaha (the ethics of manager) \*2. Ada lima faktor yang mempengaruhi keputusan manajer dalam etika berusaha ini, yaitu hukum; peraturan-peraturan pemerintah termasuk di dalamnya undang-undang yang dikeluarkan oleh pemerintah; kode etik industri dan perusahaan, tekanan-tekanan sosial; tegangan antar standar perorangan dan kebutuhan organisasi.

## E. RINGKASAN

1. Seluruh manajer seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasi, tapi juga harus memperhatikan lingkungan eksternalnya. Karena manajer dituntut untuk selalu tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungannya.
2. Lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor yang berada di luar organisasi yang sebagian tidak dapat dikendalikan dan dipengaruhi serta berpengaruh terhadap pembuatan keputusan. Lingkungan eksternal ini ada yang berpengaruh langsung ada juga yang tidak berpengaruh langsung terhadap organisasi yang berpengaruh langsung disebut lingkungan eksternal mikro dan yang tidak berpengaruh langsung disebut lingkungan eksternal makro.
3. Tanggung jawab sosial berarti manajemen mempertimbangkan dampak sosial dan ekonomi di dalam pembuatan keputusan. Maka manajer dituntut untuk mengimplementasikan etika berusaha.

---

\*2 T.Hani Handoko, op cit, 72-73

## PEMECAHAN MASALAH (*SOLVE PROBLEM*)

1. Mengapa seorang manajer harus tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Jelaskan secara ringkas dan padat.

**JAWAB:**

Seorang manajer harus tanggap terhadap lingkungannya karena lingkungan baik internal maupun eksternal sangat berpengaruh terhadap keputusan dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan oleh manajer, untuk itu seorang manajer harus mempunyai rasa tanggung jawab yang bersifat sosial. Oleh karena sifat inilah maka seorang manajer harus tanggap terhadap gejolak lingkungan yang berada disekitarnya, terutama sekali lingkungan yang bersifat eksternal baik mikro maupun makro. Lingkungan eksternal ini tidak dapat diperkirakan dan diketahui sebelumnya kapan terjadi. Sebagai contoh tentang kenaikan bahan bakar minyak dan kenaikan tarif listrik ini tidak bisa diramalkan sebelumnya oleh seorang manajer kapan akan diputuskan tapi gejala-gejala tentang hal tersebut dapat diramalkan terlebih dahulu, contoh lagi tentang perilaku konsumen, langganan, supplier, teknologi dan sebagainya. Karenanya seorang manajer harus tanggap dan adaptatif serta selalu mengikuti dan menyesuaikan dengan lingkungannya. Untuk itulah perlu diadakan pendekatan guna menjaga dan menyeimbangkan agar orang dapat tetap berjalan dalam lingkungan yang selalu berubah-ubah.

2. Diantara faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh langsung dan dianggap penting oleh para manajer adalah .....

Jelaskan jawaban anda secara ringkas dan padat.

**JAWAB :**

Faktor yang dianggap penting yang berpengaruh langsung terhadap organisasi yaitu para pesaing baik pesaing potensial maupun pesaing yang tidak potensial, para langganan, perwakilan pemerintah baik perwakilan dari negara-negara lain maupun perwakilan dari pemerintah pusat dalam hal ini departemen-departemen, pasar tenaga kerja baik yang dikelola oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja maupun yang dikelola oleh swasta, lembaga perbankan dan bukan bank yang memberikan pinjaman dan modal terhadap perusahaan, supplier yaitu penyedia dari bahan-bahan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam proses produksinya. Perlu diketahui bahwa tanpa mereka semuanya tujuan perusahaan tidak mungkin dapat tercapai dan mereka pulalah yang berpengaruh langsung terhadap jalannya organisasi. Tidak mengenyampingkan faktor-faktor yang tidak berpengaruh langsung terhadap organisasi.

3. Ada berapa cara lingkungan eksternal yang mempengaruhi langsung terhadap organisasi.

**JAWAB:**

Ada dua cara lingkungan yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yaitu :

- a. Melalui kekuatan-kekuatan diluar lingkungan eksternal, yaitu dengan melalui bantuan dari para karyawannya atau melalui agen dan cabang dari organisasi yang bersangkutan yang memberikan laporan setiap saat atau juga melalui riset operasi yaitu dengan mengadakan ramalan-ramalan dan pengalaman-pengalaman yang didapat dimasa lalu.
- b. Unsur lingkungan makro dengan menciptakan iklim yang baik di masyarakat atau di dalam organisasi.

4. Bagaimana perkembangan teknologi mempunyai pengaruh terhadap lingkungan eksternal yang bersifat makro ?

**JAWAB:**

Tingkat kemajuan teknologi mempunyai peranan yang tidak kecil terhadap organisasi baik melalui penentuan produk dan jasa, peralatan yang digunakan dan jenis usaha yang akan dikelola. Contoh penggunaan komputer dalam peramalan operasi dan penentuan jadwal tercepat penyelesaian produk sehingga biaya produksi dapat ditekan akhirnya harga jual dapat lebih murah, atau dengan komputer arus informasi dapat lebih cepat dan akurat serta terjamin kerahasiaannya. Oleh karena itu manajer harus tanggap di dalam memanfaatkan kesempatan yang ada.

5. Etika berkenaan dengan pendapat tentang benar dan salah, lebih khusus dengan kewajiban moral seseorang pada masyarakat.

Jelaskan pengertian tersebut di atas.

**JAWAB:**

Etika merupakan sistem ungkapan yang menyangkut perilaku, perbuatan dan sikap manusia terhadap peristiwa yang dianggap penting dalam hidupnya. Penentuan etika benar dan salah dalam kehidupan adalah sulit, karena standar-standar moral yang terjadi dalam kehidupan manusia selalu berubah-ubah dalam setiap detik. Bila dihubungkan dengan kegiatan-kegiatan organisasi, maka etika manajer harus berdasarkan diri pada nilai-nilai moral yang dianggap baik dan luhur dalam suatu lingkungan masyarakat.

## LATIHAN SOAL

1. Mengapa manajer saat ini dituntut untuk mengikuti dan mentaati hukum dan standar etika masyarakat. Jelaskan jawaban anda se jelas mungkin.
2. Mengapa para manajer tingkat atas dalam suatu organisasi memikul tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan manajer tingkat bawah dalam pengelolaan hubungan dengan lingkungan eksternal.
3. Dari mana kita dapat memperoleh informasi lingkungan makro, sebutkan sumber informasinya.
4. Bagaimana caranya bagi seorang manajer di dalam menghadapi lingkungan eksternal yang semakin bergejolak cepat ini. Jelaskan jawaban anda se jelas mungkin. Berikan contoh penyelesaiannya.
5. Bahwa nilai-nilai dan kebiasaan yang berada lingkungan masyarakat sangat berpengaruh terhadap organisasi perusahaan, jelaskan jawaban anda dan berikan contohnya.

Mampai perencanaan

1. ubah manajemen menyesuaikan diri dgn perubahan lingkungan
2. ubah dlm pemecahan masalah utama
3. meningkatkan manajemen menggunakan pendekatan gambaran operasi
4. ubah penempatan tanggung jawab yg lebih tepat
5. M tentukan cara pemecahan perintah untuk beroperasi
6. M stabilisasi melibatkan koordinasi
7. M buat tjean lebih khusus, terperinci & mudah dipahami
8. M minimalkan peluasan yg lebih pasti
9. M hemat waktu, usaha & biaya

kelebihan

- perencanaan yg terdapat dlm perencanaan memiliki kelebihan dlm kontribusi yg nyata
- mengurangi masalah yang ada
- Terjadi perubahan manajemen untuk berorientasi & beroperasi
- Kadang kala yg baik ditetapkan pd penyelesaian masalah pd saat masalah itu terjadi
- Ada rencana? yg diikuti cara? yg tidak konsisten