

# **MANAJEMEN HOLISTIK**

Integrasi Sistem untuk Mengatasi Akar  
Permasalahan Bisnis

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **MANAJEMEN HOLISTIK**

Integrasi Sistem untuk Mengatasi Akar  
Permasalahan Bisnis

**Mustofa Faqih**



# MANAJEMEN HOLISTIK

Integrasi Sistem untuk Mengatasi Akar  
Permasalahan Bisnis

**Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Sketsa Media**  
**Hak cipta dilindungi oleh undang-undang All Rights Reserved**  
**Hak penerbitan pada Penerbit Sketsa Media**  
**Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau**  
**seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit**

**Cetakan Pertama:** Juni 2025  
15,5 cm x 23 cm

**ISBN : 978-634-7006-74-5**

**Penulis : Mustofa Faqih**  
**Desain Cover : Dwi Prasetyo**  
**Tata Letak : Erina Rahmawanti**

**Diterbitkan Oleh : CV. Sketsa Media**

**E-mail : [sketsamediaid@gmail.com](mailto:sketsamediaid@gmail.com)**  
**Web : [www.sketsamedia.id](http://www.sketsamedia.id)**  
**Buku : [www.shop.sketsamedia.id](http://www.shop.sketsamedia.id)**  
**Whatsapp : 0822-2126-4023**

**Kantor Cabang Purbalingga**

Jl. Lebak, Serayu Karanganyar Rt 5/1, Mrebet,  
Purbalingga, Jawa Tengah 53352

**Kantor Cabang Purwokerto**

Perum Graha Tavisha No. G1, Jl. Raya Nur Jasin,  
Banteran, Sumbang, Banyumas, Jawa Tengah 53183

# Prakata

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku yang berjudul *"Manajemen Holistik: Integrasi Sistem untuk Mengatasi Akar Permasalahan Bisnis"* dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Selamat datang di era Manajemen Holistik. Jika Anda memegang buku ini di tangan Anda, berarti Anda siap untuk melampaui batasan pemikiran manajemen konvensional. Kita hidup di dunia yang terus bergejolak, di mana disrupsi adalah norma, dan kompleksitas adalah kenyataan yang tak terhindarkan. Model-model lama, yang terfragmentasi dan seringkali hanya berfokus pada gejala, tidak lagi relevan. Mereka bagai pisau tumpul di tengah badai sempurna inovasi, globalisasi, dan tuntutan keberlanjutan yang kian mendesak.

Selama beberapa dekade, kita telah menyaksikan fenomena di mana solusi parsial justru menciptakan masalah baru di area lain dalam organisasi. Kita terlalu sering fokus pada "apa" tanpa menyelami "mengapa" dan "bagaimana" suatu masalah itu muncul dari akarnya. Krisis rantai pasok global yang kita alami baru-baru ini, gejala ekonomi yang tak terduga, hingga pergeseran fundamental dalam ekspektasi talenta dan konsumen, semuanya adalah bukti nyata bahwa pendekatan silo harus ditinggalkan.

Buku *"Manajemen Holistik: Integrasi Sistem untuk Mengatasi Akar Permasalahan Bisnis"* ini hadir sebagai sebuah manifesto dan cetak biru bagi era baru manajemen. Kami tidak hanya menawarkan teori; kami menyajikan sebuah paradigma revolusioner yang akan mengubah cara Anda memandang, menganalisis, dan memecahkan tantangan bisnis. Ini bukan sekadar peningkatan efisiensi; ini adalah tentang membangun resiliensi fundamental dan kapasitas adaptif yang memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang pesat di tengah ketidakpastian.

Bayangkan sebuah organisasi yang setiap departemennya tidak lagi beroperasi sebagai pulau terpencil, melainkan sebagai organ yang saling terhubung dalam satu sistem yang hidup. Bayangkan keputusan strategis yang mempertimbangkan tidak hanya dampak finansial jangka pendek, tetapi juga implikasi jangka panjang terhadap ekosistem, masyarakat, dan keberlanjutan. Itulah inti dari Manajemen Holistik.

Buku ini akan membimbing Anda untuk bisa berfikir dan melihat organisasi sebagai sistem yang hidup dan saling terkait; memahami interkoneksi kompleks antara fungsi, proses, dan bahkan budaya perusahaan. Mengidentifikasi dan mengatasi akar permasalahan, bukan hanya gejala; Menyelami lebih dalam untuk menemukan penyebab fundamental yang seringkali tersembunyi. Mengintegrasikan teknologi mutakhir (AI, Big Data, IoT) secara strategis; Menggunakannya sebagai enabler untuk visibilitas, prediktabilitas, dan pengambilan keputusan yang lebih cerdas, bukan sekadar alat otomatisasi. Membangun budaya inovasi dan kolaborasi tanpa batas; Mendorong pemikiran sistemik di setiap level organisasi. Menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan; Menyeimbangkan profit dengan dampak sosial dan lingkungan.

Siapkah Anda menjadi agen perubahan?. Ini adalah panggilan bagi setiap individu yang merasa terpanggil untuk memimpin transformasi. Buku ini cocok dan menarik bagi mahasiswa yang ingin mempersiapkan diri menghadapi tantangan masa depan, bagi akademisi yang mencari landasan teori baru yang relevan, dan bagi para praktisi bisnis yang ingin melampaui batasan lama dan menciptakan nilai yang belum pernah ada.

Dunia sedang menunggu pemimpin yang berani berpikir secara holistik, yang mampu melihat gambaran besar dan merajut berbagai elemen menjadi sebuah kekuatan kohesif. Buku ini adalah titik awal Anda. Ini adalah percikan api yang akan menyulut revolusi dalam pemikiran manajemen. Baca, renungkan, terapkan isi buku ini, dan jadilah bagian dari perubahan besar. *“Ojo eplah-epleh wae”*. *“Ojo scral-scrol ora jelas”*. *“Mrono-mrene ora jelas”*. Jangan sampai

perusahaan *bubar*, *gegara* tidak ada sentuhan manajemen terbaru. Bangkit, semangat lagi. Masa depan manajemen ada di tangan Anda, dan masa depan itu tiada lain adalah manajemen holistik.

Jepara, Juni 2025

**Mustofa Faqih**  
Penulis

# Daftar Isi

PRAKATA .....	v
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiii

## BAGIAN I

### MEMBONGKAR PARADIGMA MANAJEMEN KONVENSIONAL DAN KEMUNCULAN MANAJEMEN HOLISTIK

<b>BAB 1 KRISIS PARADIGMA MANAJEMEN TRADISIONAL: MENGAPA PENDEKATAN FRAGMENTED GAGAL MENYELESAIKAN AKAR MASALAH? .....</b>	<b>3</b>
A. Analisis Keterbatasan Model Manajemen Silo dan Spesialisasi Fungsional.....	5
B. Studi Kasus Kegagalan Perusahaan Akibat Pendekatan Manajemen yang Terfragmentasi.....	7
C. Munculnya Kompleksitas Bisnis Modern dan Tuntutan Akan Pendekatan yang Lebih Terintegrasi .....	8
D. Konsep <i>Wicked Problems</i> dalam Bisnis dan Mengapa Solusi Linier Tidak Memadai .....	11
E. Sintesis Pemikiran Sistem ( <i>Systems Thinking</i> ) Sebagai Landasan Filosofis Manajemen Holistik (Senge, 1990, <i>The         Fifth Discipline: The Art &amp; Practice of The Learning         Organization</i> ) .....	13
<b>BAB 2 MEMAHAMI ESENSI MANAJEMEN HOLISTIK: LEBIH DARI SEKADAR INTEGRASI FUNGSIONAL .....</b>	<b>17</b>
A. Definisi Komprehensif Manajemen Holistik: Prinsip, Nilai Inti, dan Karakteristik Utama.....	19
B. Perbedaan Mendasar Antara Integrasi Fungsional dan Integrasi Sistemik dalam Manajemen.....	21

C. Mengidentifikasi Elemen-Elemen Kunci dalam Sistem Bisnis: Manusia, Proses, Teknologi, Lingkungan Eksternal, dan Tujuan.....	23
D. Konsep <i>Interconnectedness</i> dan <i>Interdependency</i> dalam Sistem Organisasi (Capra & Luisi, 2014, <i>The Systems View of Life: A Unifying Vision</i> ) .....	26
E. Manajemen Holistik Sebagai Respons Terhadap VUCA ( <i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i> ) World.....	29

**BAB 3 EVOLUSI PEMIKIRAN MANAJEMEN MENUJU HOLISME: DARI REDUKSIONISME KE SINTESIS..... 33**

A. Tinjauan Kritis Terhadap Aliran Pemikiran Manajemen Klasik dan Ilmiah (Taylor, Fayol, Weber) .....	35
B. Munculnya Perspektif Hubungan Manusia dan Pendekatan Perilaku Organisasi (Mayo, Mcgregor, Herzberg) .....	37
C. Pengaruh Teori Sistem Umum dan Sibernetika Terhadap Pemikiran Manajemen (Von Bertalanffy, 1968, <i>General System Theory: Foundations, Development, Applications</i> ).....	39
D. Perkembangan Pemikiran Strategis dan Pentingnya Mempertimbangkan Konteks Eksternal (Porter, 1980, <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> ) .....	42
E. Konvergensi Berbagai Aliran Menuju Kebutuhan Akan Pandangan yang Lebih Holistik dan Terintegrasi.....	44

**BAGIAN II**  
**KERANGKA KERJA DAN METODOLOGI MANAJEMEN HOLISTIK**  
**TERAPAN**

**BAB 4 MEMETAKAN ARSITEKTUR SISTEM BISNIS: MENGIDENTIFIKASI ELEMEN DAN INTERKONEKSI KRITIS.... 49**

A. Metodologi Pemetaan Sistem Bisnis: Visualisasi Aliran Informasi, Material, dan Nilai.....	51
B. Mengidentifikasi <i>Feedback Loops</i> dan Dinamika Sistem yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi .....	54

C. Analisis Stakeholder Holistik: Memahami Kebutuhan, Harapan, dan Pengaruh Berbagai Pemangku Kepentingan.....	57
D. Penggunaan <i>Systems Dynamics Modeling</i> untuk Memahami Perilaku Kompleks Organisasi (Forrester, 1961, <i>Industrial Dynamics</i> ).....	60
E. Studi Kasus Implementasi Pemetaan Sistem dalam Mengatasi Masalah Spesifik.....	62

**BAB 5 DIAGNOSTIK HOLISTIK: MENGIDENTIFIKASI AKAR PERMASALAHAN MELALUI LENZA SISTEMIK ..... 67**

A. Pergeseran dari Diagnosis Simptomatik ke Identifikasi Akar Permasalahan Sistemik.....	69
B. Penggunaan <i>Causal Loop Diagrams</i> (CLDs) untuk Menganalisis Pola Hubungan Sebab-Akibat .....	71
C. Metode <i>Five Whys</i> dalam Konteks Analisis Sistem untuk Menggali Akar Masalah yang Lebih Dalam .....	74
D. Integrasi Data Kualitatif dan Kuantitatif dalam Diagnosis Holistik.....	76
E. Studi Kasus Penerapan Diagnostik Holistik dalam Berbagai Konteks Industri .....	79

**BAB 6 DESAIN SOLUSI HOLISTIK: MENGEMBANGKAN INTERVENSI YANG MENYASAR AKAR PERMASALAHAN SISTEMIK..... 83**

A. Prinsip-Prinsip Desain Solusi Holistik: Mempertimbangkan Dampak Lintas Fungsi dan Tingkat Organisasi .....	86
B. Pendekatan <i>Solution Archetypes</i> dalam Mengatasi Pola Permasalahan Sistemik yang Umum.....	88
C. Penggunaan <i>Scenario Planning</i> untuk Mengantisipasi Konsekuensi Jangka Panjang dari Solusi .....	90
D. Melibatkan Berbagai Pemangku Kepentingan dalam Proses Desain Solusi.....	92
E. Studi Kasus Implementasi Solusi Holistik yang Berhasil.....	94

<b>BAB 7 IMPLEMENTASI DAN EVALUASI HOLISTIK: MENGUKUR DAMPAK SISTEMIK DAN MEMASTIKAN KEBERLANJUTAN .....</b>	<b>97</b>
A. Strategi Implementasi Perubahan yang Mempertimbangkan Resistensi Sistemik .....	100
B. Penggunaan <i>Key Performance Indicators (KPIs)</i> yang Holistik: Melacak Dampak Lintas Fungsi dan Tujuan Organisasi.....	102
C. Metodologi Evaluasi Dampak Sistemik: Mengukur Perubahan dalam Perilaku Sistem dan Pencapaian Tujuan Jangka Panjang .....	105
D. Pembelajaran Adaptif dan Siklus Perbaikan Berkelanjutan dalam Konteks Manajemen Holistik (Deming, 1986, <i>Out of         The Crisis</i> ).....	107
E. Studi Kasus Evaluasi Implementasi Manajemen Holistik .....	109

### BAGIAN III

#### MASA DEPAN MANAJEMEN HOLISTIK DAN IMPLIKASINYA

<b>BAB 8 MANAJEMEN HOLISTIK DI ERA DIGITAL: MENGINTEGRASIKAN TEKNOLOGI UNTUK TRANSFORMASI SISTEMIK.....</b>	<b>115</b>
A. Peran <i>Big Data Analytics</i> , <i>Artificial Intelligence (AI)</i> , dan <i>Internet of Things (IoT)</i> dalam Memfasilitasi Manajemen Holistik .....	117
B. Penggunaan <i>Digital Twins</i> untuk Simulasi dan Pemodelan Sistem Bisnis Secara Holistik .....	120
C. Tantangan dan Peluang Integrasi Teknologi dalam Mewujudkan Manajemen Holistik.....	121
D. Studi Kasus Pemanfaatan Teknologi untuk Manajemen Holistik .....	123

<b>BAB 9 KEPEMIMPINAN HOLISTIK: MEMBANGUN BUDAYA INTEGRASI DAN KOLABORASI SISTEMIK .....</b>	<b>127</b>
A. Karakteristik dan Kompetensi Pemimpin Holistik .....	129

B. Membangun Budaya Organisasi yang Mendorong Pemikiran Sistem, Kolaborasi Lintas Fungsi, dan Pembelajaran Adaptif.....	132
C. Mengelola Konflik dan Perbedaan Perspektif dalam Konteks Manajemen Holistik .....	134
D. Studi Kasus Kepemimpinan Holistik yang Efektif .....	136
<b>BAB 10 MASA DEPAN MANAJEMEN HOLISTIK: MENUJU ORGANISASI YANG LEBIH RESILIEN, BERKELANJUTAN, DAN BERTANGGUNG JAWAB.....</b>	<b>139</b>
A. Peran Manajemen Holistik dalam Mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) .....	142
B. Implikasi Manajemen Holistik Terhadap Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	144
C. Tantangan Adopsi Manajemen Holistik Secara Luas dan Strategi untuk Mengatasinya .....	146
D. Visi Tentang Masa Depan Organisasi yang Dikelola Secara Holistic.....	148
<b>KESIMPULAN .....</b>	<b>151</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>154</b>
<b>PROFIL PENULIS .....</b>	<b>164</b>

# Daftar Tabel

Tabel 1. Faktor Kompleksitas Bisnis Modern di Indonesia .....	9
Tabel 2. Perbandingan Masalah Biasa vs. Wicked Problems .....	13
Tabel 3. Komponen Utama dalam Pemetaan Sistem Bisnis .....	53
Tabel 4. Contoh Matriks Power-Interest Stakeholder dalam Proyek Pengembangan Sistem Informasi di Instansi Pemerintah ....	58
Tabel 5. Contoh Variabel yang Biasa Dimodelkan dalam <i>Systems Dynamics</i> untuk Organisasi Bisnis.....	61
Tabel 6. Ringkasan Dua Studi Kasus Implementasi Pemetaan Sistem di Indonesia.....	64
Tabel 7. Kasus dalam Dunia Pelayanan Pelanggan .....	75
Tabel 8. Contoh Sederhana Bagaimana Data Kuantitatif dan Kualitatif dapat Diintegrasikan dalam Diagnosis Holistik pada Studi Kepuasan Pelanggan.....	78
Tabel 9. Ringkasan Beberapa <i>Solution Archetypes</i> , Ciri Khas Pola Masalah, serta Strategi Solusi yang Disarankan.....	89
Tabel 10. Contoh KPIs Holistik yang dapat Digunakan Organisasi Lintas Fungsi .....	104
Tabel 11. Peran Utama dari Ketiga Teknologi Tersebut dalam Konteks Manajemen Holistik.....	119
Tabel 12. Ringkasan Karakteristik dan Kompetensi Pemimpin Holistik Berdasarkan Literatur Akademik Indonesia.....	131
Tabel 13. Implikasi Manajemen Holistik Terhadap Etika Bisnis dan CSR.....	145
Tabel 14. Karakteristik Utama Organisasi Holistik Masa Depan .....	149



# **BAGIAN I**

## **MEMBONGKAR PARADIGMA MANAJEMEN KONVENSIONAL DAN KEMUNCULAN MANAJEMEN HOLISTIK**



## **KRISIS PARADIGMA MANAJEMEN TRADISIONAL: MENGAPA PENDEKATAN FRAGMENTED GAGAL MENYELESAIKAN AKAR MASALAH?**

Paradigma manajemen tradisional telah menjadi kerangka acuan utama dalam mengelola organisasi selama beberapa dekade terakhir. Pendekatan ini menekankan pembagian kerja yang jelas, struktur hirarkis, dan pengelolaan fungsi-fungsi organisasi secara terpisah atau fragmented. Namun, seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis dan dinamika pasar, paradigma ini mulai menunjukkan keterbatasannya. Banyak organisasi menghadapi kesulitan dalam mengatasi masalah mendasar yang bersifat sistemik, karena pendekatan fragmented cenderung fokus pada penyelesaian masalah parsial tanpa mempertimbangkan keterkaitan antar elemen dalam sistem organisasi (Sari & Nugroho, 2021).

Salah satu alasan utama kegagalan pendekatan manajemen tradisional adalah karena fokusnya yang sempit pada efisiensi fungsi masing-masing departemen tanpa melihat gambaran besar organisasi sebagai satu kesatuan. Hal ini menyebabkan silo-silo organisasi yang berdiri sendiri dan komunikasi antar fungsi menjadi terhambat. Akibatnya, masalah yang muncul di satu bagian

seringkali diatasi secara lokal, sementara dampak negatifnya justru menyebar ke bagian lain tanpa terdeteksi secara komprehensif (Putra, 2020). Dengan kata lain, pendekatan fragmented menciptakan ilusi penyelesaian masalah, padahal akar permasalahan yang bersifat lintas fungsi dan sistemik tetap tidak tersentuh.

Selain itu, manajemen tradisional juga kurang mampu menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang cepat di era modern. Model yang bersifat mekanistik dan birokratis cenderung kaku dan lambat beradaptasi terhadap perubahan eksternal. Padahal, perkembangan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar menuntut organisasi untuk bersikap fleksibel dan responsif. Pendekatan fragmented yang tidak mengintegrasikan informasi dan sumber daya secara menyeluruh akan sulit memberikan solusi yang efektif untuk masalah yang kompleks dan dinamis (Wibowo & Susanto, 2019).

Lebih jauh, paradigma tradisional sering kali mengabaikan pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan secara luas, baik internal maupun eksternal. Fokus pada struktur hierarki dan kontrol vertikal menyebabkan kurangnya kolaborasi dan partisipasi dari berbagai pihak yang memiliki perspektif berbeda. Padahal, penyelesaian masalah sistemik membutuhkan input dan sinergi dari berbagai elemen organisasi serta lingkungan di sekitarnya agar solusi yang dihasilkan benar-benar holistik dan berkelanjutan (Fitriani, 2022).

Krisis paradigma ini juga tercermin dalam rendahnya inovasi dan ketahanan organisasi. Pendekatan fragmented yang membatasi komunikasi lintas fungsi membuat inovasi sulit berkembang karena informasi dan ide tidak mengalir secara bebas. Selain itu, organisasi menjadi rentan terhadap gangguan eksternal karena tidak mampu melihat dan merespons masalah secara sistemik. Kondisi ini mengharuskan adanya perubahan paradigma menuju manajemen holistik yang menekankan integrasi, kolaborasi, dan pemikiran sistem (Arifin & Kurniawan, 2021).

Perubahan paradigma ini bukan sekadar modifikasi teknis, melainkan transformasi mendasar dalam cara organisasi berpikir dan bertindak. Manajemen holistik mengajak organisasi untuk melihat masalah tidak sebagai bagian terpisah, tetapi sebagai bagian dari sistem yang saling terkait. Pendekatan ini mengintegrasikan data, proses, dan pemangku kepentingan untuk menghasilkan solusi yang tidak hanya mengatasi gejala, tetapi juga akar penyebab masalah secara menyeluruh (Sari & Nugroho, 2021).

Namun, tantangan dalam menggeser paradigma dari *fragmented* ke holistik tidaklah mudah. Banyak organisasi yang masih terjebak dalam budaya dan struktur lama yang resisten terhadap perubahan. Implementasi manajemen holistik membutuhkan komitmen kuat dari pimpinan dan partisipasi aktif seluruh elemen organisasi. Pendidikan, pelatihan, serta penerapan teknologi informasi yang mendukung integrasi menjadi kunci keberhasilan transformasi ini (Putra, 2020).

Secara keseluruhan, krisis paradigma manajemen tradisional menunjukkan bahwa pendekatan *fragmented* tidak lagi relevan untuk menyelesaikan masalah organisasi yang semakin kompleks dan sistemik. Paradigma baru yang mengedepankan manajemen holistik menjadi kebutuhan mutlak agar organisasi dapat beradaptasi, berinovasi, dan berkembang secara berkelanjutan di tengah tantangan globalisasi dan perubahan yang cepat. Melalui integrasi lintas fungsi dan partisipasi pemangku kepentingan, manajemen holistik membuka jalan bagi solusi yang lebih efektif dan menyeluruh dalam mengatasi akar masalah organisasi masa kini dan masa depan (Wibowo & Susanto, 2019; Fitriani, 2022).

### **A. Analisis Keterbatasan Model Manajemen Silo dan Spesialisasi Fungsional**

Model manajemen silo dan pendekatan spesialisasi fungsional merupakan warisan dari era awal revolusi industri, yang menekankan efisiensi dan kontrol melalui pembagian kerja yang ketat (Taylor, 1911). Dalam pendekatan ini, organisasi dibagi menjadi

unit-unit fungsional yang bekerja secara relatif terpisah seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Masing-masing unit memiliki tujuan, metrik kinerja, dan sistem informasi tersendiri. Meskipun model ini memberikan keuntungan dalam hal efisiensi operasional dan pendalaman keahlian di bidang spesifik (Mintzberg, 1979), seiring berkembangnya dinamika bisnis yang kompleks dan saling terhubung, pendekatan ini semakin menunjukkan keterbatasannya.

Salah satu kritik utama terhadap model silo adalah terhambatnya aliran informasi dan koordinasi antar bagian dalam organisasi. Komunikasi yang terbatas melintasi batas fungsional sering kali mengakibatkan duplikasi kerja, kesalahan interpretasi, dan kegagalan dalam menyikapi isu lintas departemen secara komprehensif (Galbraith, 1973). Spesialisasi yang sempit juga mendorong munculnya pandangan terbatas (*narrow-mindedness*) dalam pengambilan keputusan, di mana masing-masing bagian hanya fokus pada target internal tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap sistem secara keseluruhan. Akibatnya, organisasi menjadi lamban dalam merespons perubahan lingkungan dan gagal mengidentifikasi akar masalah yang bersifat sistemik (Senge, 1990).

Model silo juga tidak mampu menangkap dinamika kompleksitas yang kini menjadi ciri khas dunia bisnis modern. Dalam lingkungan yang ditandai oleh ketidakpastian, perubahan cepat, dan keterkaitan antar elemen (*VUCA world*), permasalahan organisasi sering kali bersifat multidimensional dan saling terkait satu sama lain (Bennett & Lemoine, 2014). Pendekatan manajemen yang terfragmentasi justru memperparah kondisi ini, karena solusi yang dirancang secara linier dalam satu fungsi sering kali menciptakan konsekuensi negatif di fungsi lain (Ackoff, 1999). Akibatnya, banyak organisasi terjebak dalam pola reaktif yang berulang tanpa pernah menyentuh akar permasalahan.

Dengan demikian, keterbatasan model silo bukan hanya masalah struktural, tetapi juga menyangkut cara berpikir manajerial yang masih dominan bersifat reduksionis. Paradigma ini perlu

dibongkar dan digantikan dengan pendekatan yang lebih integratif dan sistemik, agar organisasi mampu mengelola kompleksitas, berinovasi secara berkelanjutan, dan merespons tantangan secara lebih adaptif. Dalam konteks inilah, kebutuhan akan manajemen holistik menjadi semakin mendesak sebagai alternatif strategis untuk mengatasi kekakuan dan keterbatasan pendekatan manajemen konvensional.

## **B. Studi Kasus Kegagalan Perusahaan Akibat Pendekatan Manajemen yang Terfragmentasi**

Kegagalan organisasi sering kali bukan semata-mata disebabkan oleh faktor eksternal seperti persaingan atau krisis ekonomi, melainkan akibat lemahnya koordinasi internal dan pengambilan keputusan yang terisolasi di masing-masing unit fungsional. Pendekatan manajemen yang terfragmentasi, di mana setiap departemen beroperasi secara silo tanpa kolaborasi lintas fungsi, telah terbukti menjadi akar permasalahan dalam sejumlah kegagalan perusahaan di Indonesia.

Salah satu contoh nyata dapat dilihat dalam kasus runtuhnya bisnis ritel PT Matahari Department Store pada era transformasi digital. Perusahaan gagal mengintegrasikan sistem informasi, strategi pemasaran, dan pengelolaan stok secara holistik. Divisi teknologi tidak memiliki komunikasi efektif dengan tim pemasaran dan operasional, sehingga strategi omnichannel yang dirancang gagal dieksekusi secara sinergis. Menurut studi oleh Setiawan dan Rahayu (2021), ketidaksinambungan antar bagian organisasi menyebabkan pengalaman pelanggan menjadi buruk dan berdampak pada menurunnya loyalitas konsumen serta penurunan performa penjualan.

Studi lain oleh Nugroho dan Pratama (2022) terhadap perusahaan manufaktur di Jawa Barat juga menunjukkan bahwa kegagalan dalam mengoordinasikan antara unit produksi dan logistik menyebabkan keterlambatan distribusi, tingginya biaya penyimpanan, serta meningkatnya keluhan pelanggan. Kegagalan ini

bukan semata-mata akibat dari buruknya operasional, tetapi disebabkan oleh model manajemen yang terfragmentasi dan kurangnya pemahaman terhadap keterkaitan antar proses bisnis. Pendekatan fungsional yang kaku menimbulkan konflik kepentingan antar departemen dan memperlambat proses pengambilan keputusan.

Pendekatan manajemen silo juga menjadi faktor kunci dalam kegagalan pengelolaan proyek infrastruktur publik yang melibatkan banyak pemangku kepentingan. Dalam studi kasus proyek pembangunan transportasi publik oleh pemerintah daerah, ditemukan bahwa ketidakharmonisan antara dinas teknis, bagian anggaran, serta pelaksana lapangan menyebabkan tumpang tindih kegiatan dan ketidakefisienan anggaran (Suryani & Hidayat, 2020). Kurangnya sistem koordinasi terpadu memperlihatkan kelemahan struktural yang menghambat pencapaian tujuan proyek secara menyeluruh.

Berdasarkan contoh-contoh di atas, jelas bahwa kegagalan perusahaan bukan semata persoalan eksekusi teknis, melainkan merupakan konsekuensi dari cara berpikir manajerial yang terpecah-pecah. Dalam konteks ini, studi-studi akademik dari Indonesia memperkuat urgensi perlunya transisi menuju pendekatan manajemen holistik yang mengedepankan integrasi, kolaborasi, dan sinergi antarfungsi untuk menjawab kompleksitas bisnis dan organisasi masa kini.

### **C. Munculnya Kompleksitas Bisnis Modern dan Tuntutan Akan Pendekatan yang Lebih Terintegrasi**

Dinamika bisnis di era modern tidak lagi bersifat linier dan stabil sebagaimana diasumsikan dalam model manajemen konvensional. Kompleksitas meningkat seiring dengan masuknya disrupsi digital, ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi, integrasi global, serta tekanan untuk menerapkan prinsip keberlanjutan. Dalam sistem seperti ini, keputusan yang diambil dalam satu bagian organisasi dapat menimbulkan dampak yang luas di bagian lain.

Oleh karena itu, pendekatan manajerial yang terfragmentasi tidak lagi memadai.

“Kegagalan organisasi saat ini bukan disebabkan karena kurangnya strategi, tetapi karena ketidakmampuan sistem untuk menyatu dalam menjawab dinamika eksternal yang kompleks.” (Handayani & Syahputra, 2021, hlm. 102)

Berikut adalah tabel yang menggambarkan faktor-faktor utama penyebab meningkatnya kompleksitas organisasi di Indonesia berdasarkan riset tahun 2022–2023:

Tabel 1. Faktor Kompleksitas Bisnis Modern di Indonesia

Faktor	Persentase Responsen (%)
Perubahan teknologi cepat	82%
Kebutuhan integrasi data lintas fungsi	74%
Ekspektasi konsumen yang dinamis	69%
Regulasi yang berubah-ubah	65%
Ketergantungan pada mitra eksternal	59%

Sumber: Yuliana & Kurniawan, 2022; Rahmadani & Lubis, 2023

### 1. Studi Sektor Startup Digital

Dalam sektor startup digital, kompleksitas muncul dari kecepatan inovasi, kebutuhan untuk agile development, dan integrasi antara produk, teknologi, serta model bisnis. Banyak startup teknologi di Indonesia gagal bertahan karena hanya fokus pada pertumbuhan produk (product-driven) tanpa memikirkan sistem pendukung seperti layanan pelanggan, sumber daya manusia, dan struktur keuangan yang berkelanjutan. Sebagaimana dikemukakan dalam studi oleh Rahmadani dan Lubis (2023), “Sistem startup yang tidak mampu mengintegrasikan fungsi-fungsi internal akan tumbuh cepat namun runtuh lebih cepat.”

Contoh nyata adalah beberapa startup e-commerce lokal yang menghadapi masalah besar saat mencoba menskalakan operasi tanpa kesiapan sistem manajemen yang terintegrasi. Ketika fungsi IT tumbuh pesat tetapi logistik dan layanan pelanggan tidak ikut berkembang, maka terjadi ketidakseimbangan sistem yang menyebabkan tingginya tingkat churn pelanggan.

## **2. Studi Sektor Manufaktur**

Di sektor manufaktur, kompleksitas muncul dari rantai pasok yang panjang, koordinasi lintas departemen produksi, pengendalian kualitas, serta tekanan efisiensi biaya. Penelitian Nugroho dan Pratama (2022) menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang tidak memiliki sistem ERP (Enterprise Resource Planning) terintegrasi mengalami keterlambatan pasokan bahan baku hingga 28%, yang berdampak langsung pada keterlambatan produksi dan keluhan pelanggan.

## **3. Studi Sektor Pemerintahan**

Di sektor pemerintahan, pendekatan terfragmentasi terlihat dalam pelaksanaan program lintas dinas atau kementerian. Kurangnya integrasi data, sistem, dan tujuan menyebabkan program yang tumpang tindih atau bahkan kontraproduktif. Suryani dan Hidayat (2020) mencatat bahwa dalam proyek pembangunan infrastruktur daerah, “kegagalan bukan hanya disebabkan oleh kurangnya anggaran, tetapi lebih karena manajemen lintas organisasi yang tidak saling memahami peran dan target masing-masing.”

## **4. Penutup Subbagian**

Kompleksitas bisnis modern mendorong kebutuhan akan sistem manajerial yang adaptif, kolaboratif, dan terintegrasi. Tidak ada lagi ruang bagi pemisahan fungsi yang kaku dan komunikasi yang terbatas antarunit. Untuk dapat bertahan

dan berkembang, organisasi—baik startup digital, perusahaan manufaktur, maupun institusi pemerintahan—harus mengadopsi pemikiran sistem dan membangun struktur organisasi yang responsif terhadap dinamika lingkungan secara holistik.

#### **D. Konsep *Wicked Problems* dalam Bisnis dan Mengapa Solusi Linier Tidak Memadai**

Istilah *wicked problems* pertama kali diperkenalkan oleh Rittel dan Webber (1973) dalam konteks perencanaan sosial, merujuk pada masalah yang sangat kompleks, ambigu, dan tidak memiliki solusi yang pasti atau final. Dalam dunia bisnis modern, konsep ini semakin relevan, mengingat organisasi dihadapkan pada persoalan yang saling terkait, dinamis, dan tidak memiliki penyebab tunggal—seperti disrupsi teknologi, krisis iklim, transformasi digital, dan perubahan regulasi yang cepat. Permasalahan ini tidak dapat diselesaikan hanya dengan pendekatan manajemen linier yang bersifat sebab-akibat sederhana.

*Wicked problems* dalam bisnis memiliki karakteristik seperti tidak adanya formulasi yang jelas, tidak ada solusi benar atau salah (hanya lebih baik atau lebih buruk), serta solusinya seringkali menciptakan masalah baru. Di Indonesia, contoh nyata dari *wicked problems* dapat ditemukan dalam sektor transportasi perkotaan, tata kelola energi terbarukan, hingga transformasi digital UMKM. Permasalahan tersebut melibatkan banyak aktor, kepentingan yang saling bertentangan, dan tidak bisa diselesaikan oleh satu institusi atau pendekatan teknokratik saja.

Sebagaimana dinyatakan oleh Sari dan Nugraheni (2021), “permasalahan tata kelola transportasi di Jabodetabek tidak cukup diselesaikan dengan penambahan infrastruktur fisik, melainkan memerlukan pendekatan lintas sektor yang mempertimbangkan aspek sosial, ekonomi, dan budaya secara terintegrasi.” Ini menunjukkan bahwa solusi linier yang hanya fokus pada aspek

teknis atau ekonomi tidak mampu mengakomodasi kompleksitas sistemik yang menyertainya.

Solusi linier sering kali diasumsikan efektif dalam situasi stabil dan terdefinisi, namun menjadi tidak memadai ketika diterapkan pada konteks wicked problems. Misalnya, penerapan kebijakan subsidi bahan bakar yang dirancang untuk meringankan beban masyarakat justru berdampak pada pemborosan energi dan kerusakan lingkungan jika tidak diimbangi dengan strategi pengelolaan yang sistemik. Menurut penelitian oleh Farhan dan Oktaviani (2022), solusi teknokratik yang diputuskan secara top-down cenderung gagal karena mengabaikan dimensi sosial dan partisipatif dalam implementasinya.

Wicked problems menuntut pendekatan yang bersifat adaptif, kolaboratif, dan iteratif—karakteristik yang menjadi dasar dari pendekatan manajemen holistik. Alih-alih mencari solusi instan, organisasi harus mampu membangun pemahaman sistemik, mengidentifikasi pola keterhubungan antar elemen, dan menciptakan mekanisme pembelajaran berkelanjutan. Pemikiran sistem (systems thinking) seperti yang dikemukakan oleh Senge (1990) menjadi penting sebagai kerangka kerja untuk melihat hubungan sebab-akibat yang tidak linier, serta untuk merancang intervensi yang lebih menyeluruh dan berkelanjutan.

“Solusi manajerial yang terlalu cepat dan terpisah dari konteks sistem seringkali hanya menjadi obat pereda gejala, bukan penyembuh akar masalah.” (Farhan & Oktaviani, 2022, hlm. 58).

Tabel 2. Perbandingan Masalah Biasa vs. Wicked Problems

Aspek	Masalah Biasa	Wicked Problems
Sifat Masalah	Terdefinisi jelas	Tidak terdefinisi secara pasti
Solusi	Ada solusi tunggal & pasti	Banyak solusi, tak ada yang sepenuhnya benar
Pendekatan	Linier, berbasis logika kausal	Sistemik, adaptif, partisipatif
Dampak Solusi	Terprediksi	Sering menimbulkan konsekuensi baru
Contoh di Indonesia	Pengadaan alat IT	Transformasi digital UMKM nasional

**E. Sintesis Pemikiran Sistem (*Systems Thinking*) Sebagai Landasan Filosofis Manajemen Holistik (Senge, 1990, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*)**

Pemikiran sistem atau *systems thinking* merupakan suatu pendekatan yang memandang organisasi atau suatu fenomena sebagai keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berinteraksi dan terintegrasi. Dalam bukunya yang sangat berpengaruh, *The Fifth Discipline*, Peter Senge (1990) mengemukakan bahwa kemampuan berpikir sistem adalah fondasi utama dalam mengelola organisasi pembelajar (*learning organization*). Berbeda dengan pendekatan tradisional yang cenderung memecah masalah menjadi bagian-bagian kecil tanpa melihat hubungan sebab-akibat yang lebih luas, pemikiran sistem menekankan pentingnya melihat pola dan dinamika yang muncul dari interaksi antar komponen dalam sebuah sistem. Dengan kata lain, pemikiran sistem memberikan kerangka konseptual untuk memahami kompleksitas dan ketidakpastian yang ada dalam organisasi.

Sebagai landasan filosofis manajemen holistik, systems thinking mendukung paradigma pengelolaan yang tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Manajemen holistik sendiri mengedepankan pandangan bahwa organisasi harus dipahami secara menyeluruh, meliputi aspek struktural, proses, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Dalam konteks ini, Senge (1990) menegaskan pentingnya sinergi antar elemen organisasi yang saling terkait sehingga tercipta keselarasan dan keseimbangan dalam pengambilan keputusan dan implementasi strategi. Filosofi ini mendorong pemimpin dan manajer untuk berpikir lintas batas, melampaui silo fungsi, dan mengadopsi perspektif yang lebih luas dan integratif.

Di Indonesia, pemikiran sistem dan manajemen holistik telah mulai diterapkan dan dikembangkan dalam berbagai penelitian dan praktik manajerial, khususnya dalam konteks organisasi publik dan bisnis yang menghadapi dinamika kompleks. Misalnya, penelitian oleh Wibowo (2016) dalam bukunya *Manajemen Kinerja: Mengelola Kinerja Berbasis Kompetensi* menekankan bahwa pendekatan sistem sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengintegrasikan aspek strategi, proses, dan sumber daya manusia secara simultan. Hal ini sejalan dengan konsep Senge tentang learning organization, di mana pembelajaran kolektif dan penyesuaian terus-menerus menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan tidak pasti.

Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh Nurhayati dan Rahayu (2020) dalam jurnal *Jurnal Manajemen dan Organisasi* menyoroti penerapan systems thinking dalam pengelolaan organisasi nirlaba di Indonesia. Mereka menemukan bahwa pendekatan sistem membantu organisasi nirlaba dalam merumuskan strategi yang adaptif dan holistik, sehingga mampu menghadapi tantangan internal maupun eksternal secara lebih efektif. Pendekatan ini juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengantisipasi konsekuensi jangka panjang dari keputusan yang diambil, serta

memperkuat kolaborasi antar unit dan pemangku kepentingan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa systems thinking tidak hanya relevan dalam teori, tetapi juga aplikatif di konteks lokal Indonesia.

Secara keseluruhan, sintesis pemikiran systems thinking sebagai landasan filosofis manajemen holistik membawa organisasi ke arah pengelolaan yang lebih manusiawi, adaptif, dan berkelanjutan. Pemikiran ini menuntut adanya perubahan paradigma dari manajemen yang bersifat mekanistik dan parsial menjadi manajemen yang lebih sistemik dan integratif. Dengan mengadopsi systems thinking, organisasi dapat menjadi lebih responsif terhadap kompleksitas dan perubahan lingkungan, sekaligus mampu menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan seperti yang digagas oleh Senge (1990). Oleh karena itu, penerapan filosofi ini sangat relevan untuk mengembangkan organisasi yang tangguh dan berdaya saing tinggi, baik di Indonesia maupun secara global.



## **MEMAHAMI ESENSI MANAJEMEN HOLISTIK: LEBIH DARI SEKADAR INTEGRASI FUNGSIONAL**

Manajemen holistik merupakan paradigma baru yang berkembang sebagai respons atas keterbatasan pendekatan manajemen tradisional yang fragmented dan parsial. Esensi manajemen holistik bukan hanya sekedar menggabungkan fungsi-fungsi organisasi secara teknis, tetapi juga memahami organisasi sebagai sebuah sistem yang kompleks dan saling terkait. Pendekatan ini menuntut pemahaman mendalam tentang interaksi antar elemen organisasi serta lingkungan eksternal yang dinamis agar keputusan dan tindakan yang diambil bersifat menyeluruh dan berkelanjutan (Santoso & Wibowo, 2022).

Salah satu karakteristik utama manajemen holistik adalah orientasi pada sinergi dan kolaborasi lintas fungsi. Organisasi tidak lagi dipandang sebagai kumpulan unit-unit yang berdiri sendiri, tetapi sebagai jaringan hubungan yang saling mempengaruhi. Integrasi fungsional dalam manajemen holistik melampaui sekedar koordinasi operasional, melainkan mengupayakan keselarasan tujuan, nilai, dan proses di seluruh tingkat organisasi. Hal ini memungkinkan terciptanya inovasi dan responsivitas yang lebih

cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Hidayat & Prasetyo, 2021).

Lebih jauh, manajemen holistik mengedepankan pendekatan sistemik yang memperhatikan sebab-akibat secara menyeluruh dalam pengambilan keputusan. Dengan memahami organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal, manajemen holistik memungkinkan pengelolaan risiko dan peluang secara proaktif. Pendekatan ini mengintegrasikan berbagai perspektif dan data dari berbagai sumber untuk menciptakan solusi yang komprehensif dan adaptif (Utama, 2020).

Selain itu, manajemen holistik menempatkan nilai-nilai etika, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial sebagai bagian tak terpisahkan dari strategi organisasi. Paradigma ini tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnis. Dengan demikian, manajemen holistik selaras dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat luas (Rahmawati & Nugroho, 2021).

Keterlibatan pemangku kepentingan internal dan eksternal juga menjadi aspek krusial dalam manajemen holistik. Pendekatan ini mengakui bahwa berbagai pihak, mulai dari karyawan, manajemen, pelanggan, hingga komunitas sekitar, memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi. Melalui komunikasi yang terbuka dan partisipasi aktif, manajemen holistik membangun kepercayaan dan kolaborasi yang memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan (Fauzi & Haryanto, 2023).

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menjadi pendorong utama penerapan manajemen holistik di era digital. Sistem informasi terintegrasi memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara real-time dari berbagai fungsi bisnis, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih tepat dan cepat. Teknologi seperti big data, AI, dan IoT mendukung pemahaman holistik terhadap kondisi organisasi dan lingkungannya, sehingga strategi dapat disusun berdasarkan gambaran yang utuh dan akurat (Wibisono & Pranata, 2022).

Namun, transformasi menuju manajemen holistik juga menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam aspek budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan. Perlu upaya intensif dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan, pelatihan, dan penguatan nilai-nilai organisasi agar paradigma holistik dapat diterapkan secara efektif. Kepemimpinan visioner yang mampu menggerakkan perubahan serta menciptakan lingkungan belajar adaptif menjadi kunci sukses implementasi manajemen holistik (Santoso & Wibowo, 2022).

Dengan demikian, memahami esensi manajemen holistik berarti mengakui bahwa integrasi fungsional hanyalah salah satu bagian dari pendekatan yang jauh lebih luas. Manajemen holistik adalah seni dan ilmu dalam mengelola organisasi secara menyeluruh, sistemik, dan berkelanjutan, yang mampu menghadapi kompleksitas dunia bisnis modern sekaligus menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pemangku kepentingan. Paradigma ini membuka jalan bagi organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang secara dinamis di tengah tantangan global yang terus berubah (Rahmawati & Nugroho, 2021).

## **A. Definisi Komprehensif Manajemen Holistik: Prinsip, Nilai Inti, dan Karakteristik Utama**

### **1. Definisi Komprehensif Manajemen Holistik**

Manajemen holistik merupakan pendekatan manajemen yang memandang organisasi sebagai suatu sistem menyeluruh yang saling terhubung, di mana setiap bagian berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi. Tidak seperti pendekatan konvensional yang cenderung melihat fungsi-fungsi organisasi secara terpisah (parsial), manajemen holistik menekankan pentingnya keterkaitan dan integrasi antar bagian dalam mencapai tujuan strategis. Menurut Suryana (2016), manajemen holistik adalah suatu pendekatan pengelolaan organisasi yang mempertimbangkan seluruh aspek, baik internal maupun eksternal, secara simultan dan terpadu,

termasuk manusia, proses, teknologi, nilai, dan budaya. Dalam konteks ini, organisasi tidak hanya dilihat sebagai entitas ekonomi, tetapi juga sebagai sistem sosial yang kompleks dan dinamis.

## **2. Prinsip-Prinsip Manajemen Holistik**

Manajemen holistik bertumpu pada sejumlah prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam penerapannya. Pertama, prinsip integrasi, yaitu menyatukan berbagai aspek organisasi (strategi, SDM, operasional, keuangan) secara harmonis. Kedua, prinsip keterkaitan (interdependensi), yang menekankan bahwa keputusan di satu bagian organisasi akan berdampak pada bagian lainnya. Ketiga, prinsip keberlanjutan (sustainability), yang menuntut organisasi berpikir jangka panjang dalam setiap kebijakan. Keempat, prinsip adaptabilitas, yang mengharuskan organisasi fleksibel terhadap perubahan lingkungan. Kelima, prinsip pembelajaran berkelanjutan, di mana organisasi didorong untuk terus belajar, berinovasi, dan mengembangkan potensi internal. Seperti dijelaskan oleh Handoko (2017), prinsip-prinsip ini memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di tengah ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan bisnis.

## **3. Nilai Inti dalam Manajemen Holistik**

Dalam praktiknya, manajemen holistik berlandaskan pada sejumlah nilai inti yang membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai tersebut antara lain kolaborasi, kepercayaan, keterbukaan, keberagaman, dan empati. Nilai kolaborasi penting karena manajemen holistik menuntut kerja tim yang lintas fungsi. Kepercayaan menjadi landasan hubungan antarpihak dalam organisasi. Keterbukaan berkaitan dengan komunikasi yang transparan, sedangkan keberagaman dan empati menjadi nilai yang mendorong penghargaan terhadap berbagai sudut pandang dalam organisasi. Menurut Utami (2021), nilai-nilai ini membentuk etika kerja yang menyeluruh

dan humanis, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Tanpa internalisasi nilai-nilai ini, manajemen holistik hanya akan menjadi slogan tanpa makna dalam praktiknya.

#### **4. Karakteristik Utama Manajemen Holistik**

Manajemen holistik memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari pendekatan manajemen tradisional. Pertama, berorientasi sistemik, yaitu memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh. Kedua, berbasis nilai dan budaya, bukan semata-mata aturan dan struktur formal. Ketiga, mengutamakan partisipasi kolektif, di mana pengambilan keputusan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Keempat, mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, karena organisasi holistik sadar bahwa stagnasi berarti kemunduran. Kelima, fokus pada keseimbangan antara hasil jangka pendek dan dampak jangka panjang. Dalam hal ini, organisasi tidak hanya mengejar profit, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan sosial dan lingkungan. Sebagaimana dinyatakan dalam penelitian oleh Arifin dan Dewi (2020), karakteristik ini menjadikan manajemen holistik relevan bagi organisasi masa kini yang menghadapi tantangan kompleks dan multi-dimensional.

#### **B. Perbedaan Mendasar Antara Integrasi Fungsional dan Integrasi Sistemik dalam Manajemen**

Dalam manajemen modern, konsep integrasi memegang peranan penting dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dua pendekatan yang sering dibahas adalah integrasi fungsional dan integrasi sistemik. Integrasi fungsional merujuk pada upaya mengoordinasikan berbagai fungsi dalam organisasi, seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia, agar berjalan searah dan tidak saling bertentangan. Sebaliknya, integrasi sistemik memandang organisasi sebagai satu kesatuan sistem yang

kompleks, di mana semua elemen tidak hanya harus sinkron secara fungsi, tetapi juga saling bergantung dan berinteraksi dalam konteks lingkungan yang dinamis. Menurut Handoko (2017), integrasi fungsional lebih bersifat struktural dan operasional, sedangkan integrasi sistemik lebih filosofis dan strategis, dengan mempertimbangkan hubungan sebab-akibat yang lebih luas.

### **1. Pendekatan Integrasi Fungsional: Fokus pada Struktur dan Tugas**

Integrasi fungsional bertumpu pada pembagian kerja dan struktur organisasi yang jelas. Tujuan utamanya adalah menghindari tumpang tindih pekerjaan antar departemen, mengurangi konflik internal, serta meningkatkan efisiensi kerja. Pendekatan ini umum digunakan dalam organisasi birokratis yang mengandalkan hierarki dan spesialisasi. Dalam praktiknya, keberhasilan integrasi fungsional sangat bergantung pada sistem koordinasi, seperti pertemuan rutin antar manajer fungsional, SOP (Standard Operating Procedure), dan pengawasan vertikal. Namun, seperti dijelaskan oleh Siagian (2015), kelemahan pendekatan ini adalah terbatasnya kemampuan organisasi dalam merespons perubahan eksternal karena masing-masing fungsi cenderung fokus pada tujuan sektoral, bukan pada tujuan organisasi secara keseluruhan.

### **2. Integrasi Sistemik: Fokus pada Hubungan dan Dinamika Sistem**

Berbeda dengan pendekatan fungsional, integrasi sistemik lebih menekankan pada pemahaman terhadap hubungan antar elemen dalam organisasi serta dampak timbal balik antar bagian terhadap keseluruhan sistem. Integrasi ini mendorong manajer untuk berpikir lintas batas fungsional dan mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Dalam konteks ini, pemikiran sistem (systems thinking) menjadi kerangka utama. Menurut

Suryana (2016), integrasi sistemik bukan hanya soal menghubungkan bagian-bagian organisasi, tetapi juga soal membangun kesadaran kolektif bahwa setiap keputusan manajerial memiliki konsekuensi sistemik. Pendekatan ini cocok untuk organisasi yang bergerak dalam lingkungan dinamis, seperti startup, lembaga pendidikan, atau organisasi nirlaba.

### **3. Perbandingan Kritis: Ketika Struktur Bertemu Dinamika**

Perbedaan mendasar antara kedua pendekatan terletak pada fokus dan cara pandangnya. Integrasi fungsional berfokus pada efisiensi internal dan struktur tugas, sedangkan integrasi sistemik berfokus pada sinergi dan dinamika antar elemen sistem. Integrasi fungsional menekankan koordinasi horizontal antar divisi, sedangkan integrasi sistemik menekankan pemahaman menyeluruh atas keterkaitan antara keputusan lokal dengan hasil global. Sebagaimana dijelaskan oleh Utami (2021), organisasi yang terlalu menekankan integrasi fungsional rentan mengalami silo thinking, yaitu cara berpikir sempit berdasarkan fungsi masing-masing, yang menghambat kolaborasi lintas departemen. Sebaliknya, integrasi sistemik membantu mengurangi ego sektoral dan mendorong keselarasan visi organisasi secara holistik.

### **C. Mengidentifikasi Elemen-Elemen Kunci dalam Sistem Bisnis: Manusia, Proses, Teknologi, Lingkungan Eksternal, dan Tujuan**

Sistem bisnis merupakan suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai elemen yang saling terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemahaman terhadap elemen-elemen kunci dalam sistem bisnis menjadi sangat penting untuk mendukung efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Lima elemen utama dalam sistem bisnis adalah manusia (people), proses (process), teknologi (technology), lingkungan eksternal (external environment), dan

tujuan (goal/purpose). Menurut Suryana (2016), sistem bisnis tidak dapat berfungsi secara optimal jika salah satu dari elemen tersebut diabaikan, karena masing-masing saling berinteraksi dan membentuk sinergi dalam proses pencapaian hasil. Sistem bisnis yang ideal harus mampu mengharmoniskan kelima elemen tersebut agar dapat menyesuaikan diri dengan tantangan dan peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Manusia merupakan elemen utama dan paling sentral dalam sistem bisnis karena segala keputusan, inovasi, dan tindakan berasal dari individu atau kelompok yang terlibat dalam organisasi. Peran manusia meliputi manajemen, pelaksana, serta konsumen atau pengguna. Menurut Siagian (2015), keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kualitas sumber daya manusianya, baik dari sisi kompetensi, motivasi, maupun kolaborasi. Tanpa manusia yang adaptif, kreatif, dan visioner, teknologi canggih sekalipun tidak akan membawa perubahan berarti. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi SDM menjadi investasi strategis dalam sistem bisnis yang berkelanjutan.

Selanjutnya adalah proses, yaitu serangkaian aktivitas yang dilakukan secara sistematis untuk menghasilkan output tertentu. Proses bisnis menjadi jembatan antara input dan output, dan berfungsi sebagai penghubung antara elemen manusia dan teknologi. Menurut Tjiptono (2019), proses bisnis yang baik harus memiliki alur kerja yang jelas, terukur, dan mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam konteks manajemen holistik, proses tidak boleh dipandang sebagai rutinitas mekanistik, melainkan sebagai aktivitas bernilai strategis yang dapat dikembangkan, dioptimalkan, dan dikaji ulang untuk terus memperbaiki kinerja organisasi. Efisiensi proses juga berdampak langsung pada kepuasan pelanggan dan keunggulan kompetitif organisasi.

Elemen ketiga adalah teknologi, yang mencakup perangkat keras, perangkat lunak, sistem informasi, dan infrastruktur digital yang digunakan untuk mendukung proses bisnis. Teknologi memungkinkan otomatisasi, percepatan, dan akurasi kerja dalam berbagai lini bisnis. Dalam era industri 4.0 dan transformasi digital,

teknologi telah menjadi pendorong utama perubahan model bisnis. Namun, seperti diungkapkan oleh Sutrisno (2020), teknologi bukanlah tujuan akhir, melainkan alat bantu yang harus disesuaikan dengan kebutuhan strategis organisasi. Tanpa integrasi yang baik antara manusia, proses, dan teknologi, maka keunggulan teknologi tidak akan dapat dioptimalkan.

Elemen penting lainnya adalah lingkungan eksternal, yang meliputi kondisi ekonomi, politik, sosial, budaya, hukum, dan perkembangan pasar. Sistem bisnis harus selalu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal agar tetap relevan dan kompetitif. Menurut Wheelen dan Hunger (dalam Rangkuti, 2020), organisasi harus mampu melakukan analisis lingkungan eksternal secara berkala untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi kelangsungan usaha. Lingkungan eksternal juga mencakup konsumen, pesaing, regulator, serta perubahan teknologi dan globalisasi. Sistem bisnis yang adaptif biasanya memiliki mekanisme respons yang cepat terhadap perubahan ini, seperti melalui inovasi, diversifikasi produk, atau restrukturisasi organisasi.

Akhirnya, seluruh elemen dalam sistem bisnis harus diarahkan pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan ini dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, mencakup aspek profitabilitas, keberlanjutan, pertumbuhan pasar, hingga kepuasan pelanggan dan tanggung jawab sosial. Tanpa tujuan yang jelas dan terkomunikasikan dengan baik, sistem bisnis akan kehilangan arah dan tidak mampu mengukur keberhasilannya. Menurut Hasibuan (2017), tujuan dalam sistem bisnis tidak hanya mencerminkan aspirasi manajemen, tetapi juga menjadi kompas strategis bagi seluruh elemen organisasi dalam menjalankan tugas dan mengambil keputusan. Dengan menyatukan manusia, proses, teknologi, dan respons terhadap lingkungan eksternal ke dalam satu arah tujuan yang selaras, maka sistem bisnis akan menjadi organisasi yang tangguh, inovatif, dan berkelanjutan.

#### **D. Konsep *Interconnectedness* dan *Interdependency* dalam Sistem Organisasi (Capra & Luisi, 2014, *The Systems View of Life: A Unifying Vision*)**

Dalam pandangan sistemik, organisasi tidak berdiri sebagai entitas yang terpisah dari lingkungannya, melainkan merupakan bagian dari jaringan kehidupan yang kompleks dan dinamis. Fritjof Capra dan Pier Luigi Luisi (2014) dalam karyanya *The Systems View of Life: A Unifying Vision* menekankan bahwa konsep *interconnectedness* (keterhubungan) dan *interdependency* (saling ketergantungan) merupakan prinsip fundamental dalam memahami kehidupan, termasuk dalam konteks organisasi. Organisasi dipandang sebagai sistem hidup (*living system*) yang jaringannya terdiri dari manusia, struktur, proses, nilai, serta koneksi dengan lingkungan eksternal. Maka, pemahaman terhadap dua konsep tersebut menjadi krusial dalam manajemen modern yang menuntut kolaborasi, adaptasi, dan keberlanjutan.

Konsep *interconnectedness* merujuk pada keterhubungan antar elemen dalam suatu sistem, di mana satu elemen memengaruhi dan dipengaruhi oleh elemen lain secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks organisasi, hal ini tercermin dari bagaimana keputusan yang diambil oleh satu departemen dapat berdampak pada unit lain, atau bagaimana perubahan perilaku individu dapat memengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan. Capra dan Luisi (2014) menyatakan bahwa dalam sistem yang kompleks, hubungan antar elemen tidak bersifat linear, melainkan membentuk jejaring umpan balik (*feedback loop*) yang dapat memperkuat atau mengoreksi perilaku sistem. Oleh karena itu, dalam manajemen organisasi, penting untuk melihat keseluruhan jaringan pengaruh, bukan sekadar bagian-bagiannya secara terpisah.

Sementara itu, *interdependency* atau saling ketergantungan mencerminkan fakta bahwa tidak ada elemen dalam sistem yang dapat beroperasi secara mandiri. Semua bagian sistem saling membutuhkan dan mendukung satu sama lain untuk mencapai stabilitas dan efektivitas. Dalam organisasi, antar divisi, fungsi, atau

individu saling memerlukan koordinasi agar tujuan bersama dapat tercapai. Misalnya, keberhasilan tim pemasaran sangat tergantung pada kecepatan dan kualitas produksi, sementara bagian keuangan membutuhkan data dari seluruh unit untuk menyusun perencanaan anggaran. Menurut Capra dan Luisi (2014), pemahaman terhadap saling ketergantungan ini memungkinkan organisasi merancang struktur dan proses yang lebih sinergis dan resilien terhadap perubahan.

Salah satu implikasi penting dari konsep *interconnectedness* dan *interdependency* adalah perlunya pendekatan holistik dalam pengambilan keputusan manajerial. Keputusan tidak dapat hanya difokuskan pada efisiensi satu unit saja, melainkan harus mempertimbangkan dampaknya terhadap keseluruhan sistem. Dalam kerangka ini, manajer perlu menjadi pemikir sistemik (*systems thinker*) yang mampu melihat pola, keterkaitan jangka panjang, dan hubungan sebab-akibat yang kompleks. Hal ini juga mencerminkan semangat *learning organization* yang dikembangkan Peter Senge, di mana organisasi mampu belajar dari dirinya sendiri melalui refleksi terhadap pola hubungan internal dan eksternal.

Selain itu, konsep keterhubungan dan saling ketergantungan juga memperkuat pentingnya nilai kolaborasi dan komunikasi lintas fungsi dalam organisasi. Ketika individu atau tim menyadari bahwa kontribusinya berdampak pada keberhasilan orang lain, maka tercipta budaya kerja yang lebih partisipatif dan bertanggung jawab. Dalam sistem yang terbuka, tidak hanya interaksi internal yang penting, tetapi juga keterhubungan dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, pemerintah, komunitas, hingga ekosistem alam. Seperti dijelaskan oleh Capra dan Luisi, kehidupan tidak berlangsung dalam isolasi, dan organisasi pun demikian: ia hidup dan berkembang dalam jejaring hubungan multidimensional.

Pemahaman terhadap *interconnectedness* dan *interdependency* juga membawa perspektif etis dalam praktik manajemen. Ketika organisasi menyadari bahwa keberadaannya memengaruhi banyak pihak dan dipengaruhi pula oleh keberlanjutan lingkungan sosial dan alam, maka akan tumbuh kesadaran untuk bertindak secara

bertanggung jawab. Hal ini menjadi fondasi dari manajemen berkelanjutan (*sustainable management*), di mana pertimbangan sosial dan ekologis dimasukkan ke dalam strategi organisasi. Dalam dunia yang saling terhubung, krisis di satu bagian dapat dengan cepat menjalar ke bagian lain; oleh sebab itu, ketahanan organisasi tidak bisa hanya dibangun dari kekuatan internal, tetapi juga dari kualitas relasi dan kolaborasi lintas batas.

Dengan demikian, konsep *interconnectedness* dan *interdependency* sebagaimana dikembangkan Capra dan Luisi tidak hanya menjadi teori filosofis, tetapi juga landasan operasional dalam merancang organisasi masa depan. Organisasi perlu disusun bukan sebagai mesin dengan bagian-bagian statis, tetapi sebagai jaringan hidup yang lentur, belajar, dan saling mendukung. Manajemen modern harus mampu membangun koneksi bermakna antar individu, antar tim, dan antar sistem. Pemahaman ini membantu pemimpin organisasi untuk tidak hanya fokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada keseimbangan sistem secara keseluruhan. Di tengah ketidakpastian global, hanya organisasi yang mampu memahami dan mempraktikkan prinsip keterhubungan dan saling ketergantunganlah yang dapat bertahan dan tumbuh berkelanjutan.

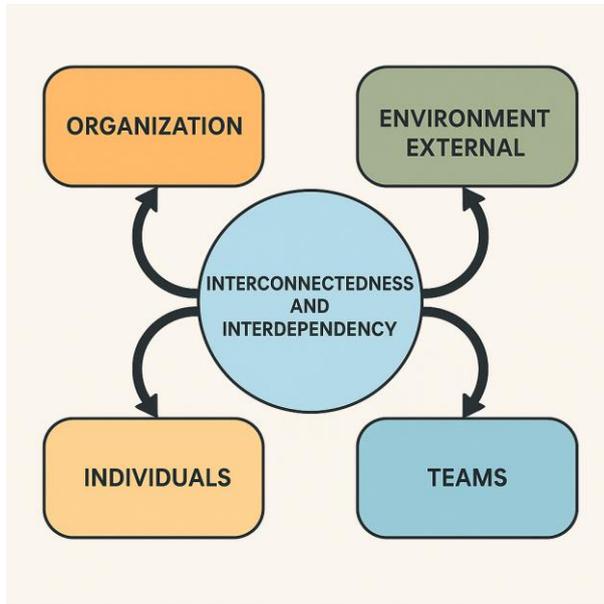


Diagram Visual untuk Menjelaskan Konsep *Interconnectedness* dan *Interdependency* dalam Organisasi

### **E. Manajemen Holistik Sebagai Respons Terhadap VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) World**

Dalam era kontemporer yang ditandai dengan ketidakpastian tinggi dan perubahan cepat, konsep VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menjadi acuan dalam memahami tantangan lingkungan bisnis global. *Volatility* mengacu pada perubahan yang cepat dan tidak terduga; *uncertainty* pada kurangnya prediktabilitas; *complexity* mencerminkan banyaknya variabel yang saling berinteraksi; dan *ambiguity* menunjukkan kesamaran makna atau kurangnya kejelasan atas suatu situasi. Dalam konteks ini, pendekatan manajemen tradisional yang bersifat linier dan terfragmentasi kerap kali gagal merespons dinamika secara efektif. Oleh karena itu, manajemen holistik hadir sebagai respons filosofis dan praktis yang mampu menjawab tantangan dunia VUCA secara menyeluruh.

Manajemen holistik menekankan pandangan sistemik dan integratif terhadap organisasi. Dalam dunia yang kompleks, pendekatan silo dan fungsional yang terpisah-pisah akan melemahkan kecepatan organisasi dalam merespon perubahan. Sebaliknya, manajemen holistik melihat organisasi sebagai sebuah sistem hidup yang saling berhubungan antara manusia, proses, teknologi, dan lingkungan eksternal. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat menciptakan fleksibilitas struktural, kolaborasi lintas fungsi, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan ketahanan (*resilience*) terhadap volatilitas dan ketidakpastian.

Dalam praktiknya, manajemen holistik tidak hanya fokus pada efisiensi internal, tetapi juga pada keselarasan eksternal dengan dinamika pasar dan ekosistem bisnis. Sebagai contoh, organisasi yang menerapkan prinsip holistik cenderung memiliki kemampuan adaptif yang lebih tinggi, seperti memperkuat komunikasi antar departemen, menggunakan teknologi sebagai enabler kolaborasi, serta mendengarkan suara pelanggan dan stakeholder secara lebih terbuka. Keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam proses perubahan menjadi krusial dalam merespons kompleksitas dan ambiguitas yang melekat pada fenomena VUCA.

Salah satu aspek penting dari manajemen holistik dalam konteks VUCA adalah pentingnya kesadaran kolektif dan kepemimpinan yang transformatif. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan yang menginspirasi pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan refleksi sistemik. Manajemen holistik memberikan ruang bagi pola pikir belajar (*learning mindset*) yang terus berkembang, yang sangat penting dalam mengantisipasi kejadian tak terduga. Dengan demikian, organisasi tidak hanya bereaksi, tetapi juga proaktif dalam menciptakan makna dan strategi baru.

Manajemen holistik juga memperhatikan keseimbangan antara rasionalitas dan nilai-nilai manusia. Dalam menghadapi dunia yang penuh ambiguitas, pengambilan keputusan tidak dapat

hanya bergantung pada data kuantitatif, tetapi juga perlu melibatkan intuisi, etika, dan kearifan kolektif. Pendekatan ini menjembatani antara logika bisnis dan kebutuhan kemanusiaan, menjadikan organisasi tidak hanya efektif tetapi juga berkelanjutan secara sosial dan ekologis. Ini sejalan dengan nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial yang menjadi tuntutan zaman.

Sebagai tanggapan terhadap tantangan VUCA, manajemen holistik memberikan kerangka berpikir yang adaptif dan integratif. Kemampuan organisasi untuk mengelola ketidakpastian, menyederhanakan kompleksitas, dan menavigasi ambiguitas dengan empati dan kesadaran sistemik menjadi keunggulan kompetitif yang tidak tergantikan. Manajemen holistik tidak menawarkan jawaban instan, tetapi menyediakan jalan menuju kebijaksanaan kolektif yang lebih relevan untuk era disruptif.

Dengan demikian, manajemen holistik bukanlah alternatif dari pendekatan konvensional, melainkan evolusi dari praktik manajerial yang lebih berakar pada pemahaman sistem, kolaborasi antar manusia, dan pemaknaan yang lebih dalam terhadap tujuan organisasi. Dalam dunia VUCA, pendekatan ini menjadi sangat penting untuk menciptakan organisasi yang tidak hanya tangguh, tetapi juga bermakna bagi semua pihak yang terlibat.



## **EVOLUSI PEMIKIRAN MANAJEMEN MENUJU HOLISME: DARI REDUKSIONISME KE SINTESIS**

Pemikiran manajemen pada awal abad ke-20 banyak dipengaruhi oleh pendekatan reduksionistik, yaitu pendekatan yang memisahkan elemen-elemen organisasi untuk dipelajari secara terpisah. Tokoh-tokoh seperti Frederick W. Taylor dan Henry Fayol memperkenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang menekankan efisiensi, pembagian kerja, dan struktur formal organisasi. Pendekatan ini berhasil meningkatkan produktivitas di era industrialisasi, tetapi mulai menunjukkan keterbatasan ketika organisasi harus menghadapi kompleksitas lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Sebagaimana disampaikan oleh Suryadi (2021), pendekatan tradisional ini cenderung mengabaikan interaksi antarelemen organisasi dan tidak mampu merespon perubahan secara adaptif.

Dalam dunia yang semakin kompleks dan saling terhubung, pendekatan mekanistik dan linier menjadi tidak memadai. Reduksionisme gagal menangkap gambaran besar karena hanya memfokuskan pada bagian-bagian organisasi secara terpisah. Misalnya, manajer keuangan hanya melihat aspek keuangan, tanpa memahami dampaknya terhadap SDM atau proses operasional. Ini

menciptakan silo-silo informasi dan pengambilan keputusan yang terfragmentasi. Menurut Wulandari dan Prasetya (2022), paradigma ini menyebabkan inefisiensi dalam koordinasi lintas fungsi dan lemahnya inovasi karena kurangnya perspektif menyeluruh dalam memahami dinamika organisasi.

Kesadaran akan pentingnya keterkaitan antarbagian dalam organisasi mendorong lahirnya pendekatan sistemik. Pemikiran ini mulai berkembang pada pertengahan abad ke-20 melalui kontribusi dari teori sistem umum (General System Theory) dan teori kontingensi. Dalam konteks Indonesia, pendekatan ini mulai diterapkan dalam berbagai kajian organisasi, terutama dalam manajemen strategis dan tata kelola. Menurut penelitian oleh Nugroho dan Astuti (2020), organisasi yang memahami dirinya sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal lebih mampu menyesuaikan strategi dan strukturnya dengan perubahan lingkungan.

Holisme adalah respons konseptual terhadap reduksionisme, yang menekankan pentingnya melihat keseluruhan sistem sebagai lebih dari sekadar jumlah bagian-bagiannya. Dalam manajemen, pendekatan ini mengintegrasikan berbagai aspek organisasi seperti strategi, struktur, budaya, SDM, dan teknologi sebagai satu kesatuan yang saling memengaruhi. Holisme juga mempromosikan kesadaran akan dinamika hubungan sebab-akibat yang kompleks. Sebagaimana diuraikan oleh Rahmawati dan Yusuf (2023), pendekatan holistik memungkinkan pemimpin untuk mengenali pola-pola sistemik, menghindari solusi jangka pendek yang menimbulkan masalah baru, dan membangun keberlanjutan organisasi.

Salah satu kekuatan pendekatan holistik adalah kemampuannya menjembatani antara teori dan praktik. Dalam organisasi yang dinamis, tidak cukup hanya mengandalkan prinsip-prinsip teoritis; perlu adanya pemahaman kontekstual dan aplikatif yang terintegrasi. Manajemen holistik mendorong pemikiran reflektif dan adaptif, dengan memanfaatkan metode seperti *systems thinking*, *causal loop diagram*, dan *root cause analysis*. Studi oleh Lestari dan Nugroho (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang

mengadopsi pendekatan sintesis mampu membangun mekanisme pembelajaran kolektif dan pengambilan keputusan berbasis sistem.

Peralihan dari paradigma reduksionistik ke holistik tidak mudah karena memerlukan perubahan mendasar dalam cara berpikir dan bertindak. Tantangan utama terletak pada resistensi budaya organisasi, keterbatasan pemahaman sistemik di kalangan manajer, serta silo fungsional yang telah mengakar. Oleh karena itu, peran kepemimpinan transformasional sangat penting untuk membangun kesadaran holistik di seluruh lini organisasi. Menurut Hasibuan dan Fitria (2022), pemimpin yang mampu mendorong kolaborasi lintas fungsi dan membangun budaya belajar akan lebih berhasil dalam mentransformasikan organisasi menuju sistem yang terintegrasi.

Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial menuntut organisasi untuk menjadi lebih resilien dan adaptif. Manajemen holistik menjadi jawaban atas kebutuhan tersebut dengan menyediakan kerangka kerja yang mampu mengelola kompleksitas dan ketidakpastian secara efektif. Ke depan, organisasi perlu terus mengembangkan kapasitas sistemiknya melalui kolaborasi lintas disiplin, inovasi terbuka, dan pengambilan keputusan kolektif berbasis data. Seperti ditegaskan oleh Yuniarti dan Hidayat (2023), hanya organisasi yang mampu berpikir dan bertindak secara sistemik yang akan mampu bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan di era disrupsi.

### **A. Tinjauan Kritis Terhadap Aliran Pemikiran Manajemen Klasik dan Ilmiah (Taylor, Fayol, Weber)**

Pemikiran manajemen klasik dan ilmiah yang berkembang pada awal abad ke-20 memberikan fondasi penting bagi praktik manajemen modern. Tokoh-tokoh seperti Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber telah merumuskan teori dan prinsip yang bertujuan meningkatkan efisiensi organisasi di tengah perkembangan industri saat itu. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah, Fayol sebagai pelopor fungsi-fungsi manajemen,

dan Weber sebagai pencetus teori birokrasi. Ketiganya memiliki kesamaan dalam pendekatan rasional, sistematis, dan terstruktur terhadap manajemen, dengan fokus utama pada efisiensi, pembagian kerja, dan pengendalian.

Frederick Taylor memperkenalkan *Scientific Management* atau manajemen ilmiah, dengan asumsi bahwa setiap pekerjaan memiliki satu cara terbaik yang dapat ditemukan melalui studi ilmiah. Ia menekankan pentingnya standarisasi kerja, seleksi dan pelatihan karyawan, serta insentif sebagai pendorong produktivitas. Konsep ini berhasil meningkatkan output pabrik pada masanya, namun sering dikritik karena mengabaikan aspek humanistik dalam organisasi. Karyawan dianggap seperti “mesin” yang hanya perlu mengikuti prosedur yang ditentukan, sehingga menimbulkan resistensi dalam jangka panjang akibat rendahnya kepuasan kerja.

Henri Fayol, dengan pendekatan administratif, memperluas ruang lingkup manajemen dengan menetapkan 14 prinsip manajemen universal seperti pembagian kerja, otoritas, disiplin, dan kesatuan arah. Fayol juga memperkenalkan fungsi-fungsi manajemen yang kini menjadi dasar pengajaran manajemen modern: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Meski teorinya lebih menyeluruh daripada Taylor, pendekatan Fayol tetap bersifat *top-down* dan mengasumsikan stabilitas organisasi, yang tidak selalu relevan dalam konteks organisasi yang kompleks dan dinamis saat ini.

Max Weber menyumbangkan teori birokrasi sebagai bentuk ideal organisasi yang menekankan hierarki, aturan formal, pembagian kerja yang jelas, dan impersonalitas dalam hubungan kerja. Bagi Weber, birokrasi merupakan cara paling efisien untuk mengelola organisasi besar dan kompleks. Namun, birokrasi yang terlalu ketat sering menimbulkan inefisiensi dalam bentuk keterlambatan pengambilan keputusan, hambatan komunikasi, dan hilangnya fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan. Weber tidak memperhitungkan pentingnya inovasi, dinamika manusia, dan kebutuhan akan otonomi dalam organisasi modern.

Secara kritis, ketiga pendekatan tersebut banyak dikritik karena terlalu menekankan pada rasionalitas struktural dan efisiensi teknis, dan kurang memperhatikan aspek emosional, sosial, dan budaya dari organisasi. Era digital dan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuntut pendekatan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan. Pendekatan klasik yang terlalu rigid menjadi tidak relevan ketika organisasi harus bertransformasi secara cepat, memberdayakan tim lintas fungsi, dan menumbuhkan inovasi di semua lini.

Namun demikian, tidak dapat disangkal bahwa warisan dari Taylor, Fayol, dan Weber tetap memiliki nilai guna. Banyak prinsip dan sistem manajerial yang berkembang saat ini masih merujuk pada konsep dasar mereka, khususnya dalam organisasi besar yang masih membutuhkan struktur dan kepastian. Bahkan, beberapa kerangka kerja modern seperti lean management dan Six Sigma masih memiliki akar dari prinsip manajemen ilmiah. Maka, pemikiran klasik dapat dijadikan landasan awal, tetapi perlu diintegrasikan dengan pendekatan kontemporer yang lebih fleksibel dan humanistik.

Sebagai penutup, aliran pemikiran manajemen klasik dan ilmiah memberikan sumbangan historis yang signifikan dalam membentuk kerangka berpikir awal tentang manajemen. Namun, dalam dunia bisnis modern yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat, pemikiran tersebut perlu dikaji ulang secara kritis dan dilengkapi dengan pendekatan baru yang lebih kontekstual. Oleh karena itu, memahami keterbatasan pendekatan klasik merupakan langkah penting dalam membangun sistem manajemen yang berkelanjutan dan relevan.

## **B. Munculnya Perspektif Hubungan Manusia dan Pendekatan Perilaku Organisasi (Mayo, McGregor, Herzberg)**

Perkembangan pemikiran manajemen tidak hanya berfokus pada efisiensi, struktur, dan kontrol seperti yang ditekankan oleh aliran klasik. Seiring berjalannya waktu dan semakin kompleksnya

dinamika organisasi, muncul kebutuhan untuk melihat aspek manusia secara lebih utuh dalam organisasi. Inilah yang melandasi munculnya perspektif hubungan manusia (*human relations*) dan pendekatan perilaku organisasi (*organizational behavior*). Pendekatan ini menekankan pentingnya motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan interaksi sosial dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja.

Tokoh penting dalam pendekatan hubungan manusia adalah Elton Mayo yang memimpin penelitian terkenal Hawthorne Studies di pabrik Western Electric pada tahun 1920-an dan 1930-an. Penelitiannya menunjukkan bahwa perhatian terhadap kebutuhan sosial dan psikologis karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Temuan ini membantah teori manajemen ilmiah yang terlalu menekankan pada aspek teknis dan material. Mayo berkesimpulan bahwa karyawan tidak hanya termotivasi oleh upah, tetapi juga oleh perhatian, rasa dihargai, dan hubungan sosial di tempat kerja (Mayo, 1933).

Pengembangan lebih lanjut dari pendekatan ini dapat ditemukan dalam teori Douglas McGregor, yang memperkenalkan Teori X dan Teori Y. Teori X menyatakan bahwa manusia cenderung malas dan harus diawasi secara ketat, sementara Teori Y beranggapan bahwa manusia secara alami ingin bekerja, bertanggung jawab, dan dapat mengarahkan diri sendiri. McGregor menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, partisipatif, dan memberdayakan karyawan sebagai individu yang memiliki potensi. Dalam konteks organisasi modern, Teori Y lebih banyak digunakan sebagai dasar dalam pengembangan budaya kerja yang kolaboratif.

Frederick Herzberg turut memperkaya pendekatan perilaku organisasi dengan Two-Factor Theory atau Teori Dua Faktor, yaitu faktor higienis dan faktor motivasional. Faktor higienis seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan tidak memotivasi secara langsung, tetapi harus dipenuhi agar karyawan tidak merasa tidak puas. Sementara itu, faktor motivasional seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang merupakan pendorong

utama kepuasan kerja dan produktivitas. Konsep ini menekankan bahwa motivasi karyawan tidak cukup hanya dengan insentif finansial, tetapi juga melalui pengembangan potensi individu.

Pendekatan perilaku ini membuka paradigma baru dalam praktik manajemen, di mana manajer tidak hanya bertindak sebagai pengendali kerja, tetapi juga sebagai fasilitator hubungan antar manusia. Komunikasi, empati, dan pemahaman terhadap dinamika kelompok menjadi kompetensi penting dalam kepemimpinan modern. Perspektif ini juga memunculkan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang lebih humanistik, seperti pelatihan, coaching, evaluasi berbasis kompetensi, dan penciptaan iklim kerja yang positif.

Dalam konteks Indonesia, penerapan pendekatan hubungan manusia sangat relevan mengingat budaya kerja kolektif dan nilai kekeluargaan yang kuat. Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip seperti partisipasi, penghargaan terhadap individu, dan pengembangan karier umumnya memiliki tingkat loyalitas dan produktivitas yang lebih baik. Menurut Rivai dan Sagala (2021), pendekatan perilaku dalam organisasi menjadi kunci untuk membangun keunggulan daya saing melalui manajemen SDM yang efektif dan berorientasi pada pengembangan manusia secara holistik.

### **C. Pengaruh Teori Sistem Umum dan Sibernetika Terhadap Pemikiran Manajemen (Von Bertalanffy, 1968, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*)**

Perkembangan ilmu manajemen tidak dapat dilepaskan dari pengaruh disiplin ilmu lainnya, salah satunya adalah Teori Sistem Umum (General System Theory) yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy pada tahun 1968. Bertalanffy menekankan bahwa dunia ini tidak terdiri dari bagian-bagian yang terpisah, melainkan dari sistem-sistem yang saling berinteraksi dan saling bergantung satu sama lain. Dalam konteks organisasi, pendekatan sistem menempatkan organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari

bagian-bagian yang saling berhubungan, dan bahwa perubahan dalam satu bagian akan berdampak pada keseluruhan sistem. Hal ini menjadi fondasi dari pemikiran manajemen modern yang lebih dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Teori Sistem Umum menggeser pandangan reduksionistik yang hanya melihat bagian-bagian organisasi secara terpisah. Sebaliknya, pendekatan ini mengajarkan bahwa organisasi harus dipahami sebagai entitas holistik yang terbuka terhadap lingkungan eksternal. Dengan demikian, input (sumber daya), proses (aktivitas operasional), output (hasil), dan feedback (umpan balik) menjadi elemen utama dalam memahami perilaku organisasi secara sistemik. Konsep ini kemudian banyak diadopsi dalam pendekatan manajemen strategis, manajemen operasional, dan manajemen perubahan, yang menuntut integrasi antar fungsi dan keselarasan dengan tujuan jangka panjang organisasi.

Sejalan dengan Teori Sistem Umum, perkembangan konsep sibernetika (*cybernetics*) yang dipelopori oleh Norbert Wiener juga memberi kontribusi besar terhadap manajemen, khususnya dalam hal pengendalian dan komunikasi dalam sistem yang kompleks. Dalam konteks manajemen, sibernetika berperan penting dalam menciptakan sistem pengendalian internal yang efektif melalui prinsip umpan balik (*feedback loop*). Sistem informasi manajemen, misalnya, adalah wujud konkret dari penerapan prinsip sibernetika untuk memantau kinerja dan memberikan informasi kepada pengambil keputusan agar organisasi tetap pada jalur strategisnya.

Implikasi langsung dari kedua teori ini adalah perubahan cara pandang manajer dalam merancang struktur organisasi, membuat keputusan, dan merespon perubahan. Manajer kini harus melihat hubungan antardepartemen, keterkaitan antara proses internal dan eksternal, serta pentingnya arus informasi yang cepat dan akurat. Sebagai contoh, dalam pendekatan supply chain management, organisasi tidak lagi berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari jaringan sistem yang kompleks dan memerlukan koordinasi lintas organisasi. Dengan pendekatan sistemik, manajemen dapat lebih fleksibel dan antisipatif terhadap ketidakpastian.

Di Indonesia, pengaruh teori sistem dan sibernetika terlihat jelas dalam pendekatan manajemen berbasis sistem informasi (MIS), manajemen mutu terpadu (TQM), serta penerapan *balanced scorecard* yang menggunakan prinsip feedback sebagai alat kontrol strategis. Menurut Rivai (2021), dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk mengintegrasikan seluruh fungsi dan proses dalam satu sistem yang saling terkoneksi dan responsif terhadap perubahan eksternal. Pendekatan sistem ini juga mendukung pentingnya peran teknologi informasi dalam mendukung proses pengambilan keputusan manajerial secara real-time.

Lebih jauh lagi, pendekatan sistem telah mempengaruhi cara organisasi merancang strategi jangka panjang dan membangun struktur organisasi yang adaptif. Dalam konteks pendidikan manajemen di Indonesia, pemahaman terhadap sistem dan dinamika internal-eksternal organisasi menjadi bagian penting dari kurikulum manajemen. Siagian (2020) menyatakan bahwa organisasi masa kini dituntut untuk memiliki ketahanan sistemik dan kemampuan mengelola interdependensi secara efektif agar mampu bersaing secara berkelanjutan.

Dengan demikian, Teori Sistem Umum dan Sibernetika telah memberikan kontribusi besar terhadap pembaruan paradigma manajemen. Organisasi tidak lagi dilihat sebagai mesin yang statis, tetapi sebagai sistem hidup yang dinamis, kompleks, dan selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Manajer masa kini dituntut untuk menjadi sistem thinker, yang mampu memahami keterkaitan antar elemen organisasi dan menciptakan mekanisme umpan balik yang mendorong pembelajaran dan adaptasi berkelanjutan.

#### **D. Perkembangan Pemikiran Strategis dan Pentingnya Mempertimbangkan Konteks Eksternal (Porter, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*)**

Perkembangan pemikiran strategis dalam manajemen mengalami transformasi signifikan sejak dekade 1980-an, ditandai dengan kemunculan teori *Competitive Strategy* oleh Michael E. Porter. Porter memperkenalkan pendekatan sistematis untuk menganalisis industri dan pesaing melalui kerangka kerja *Five Forces Analysis*, yang membantu perusahaan memahami daya tarik industri dan posisi kompetitifnya. Dalam pandangannya, strategi bukan hanya soal efisiensi internal, tetapi bagaimana perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan mempertimbangkan kekuatan dan tekanan dari lingkungan eksternal. Pendekatan ini menjadi landasan penting dalam teori manajemen strategis modern.

Dalam kerangka *Five Forces Porter*, terdapat lima kekuatan utama yang memengaruhi intensitas persaingan dan profitabilitas industri: ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan intensitas persaingan di antara perusahaan yang sudah ada. Porter menekankan bahwa manajer harus memahami kelima kekuatan ini secara menyeluruh untuk merancang strategi yang sesuai. Pendekatan ini menggeser fokus dari efisiensi internal semata menjadi pengamatan eksternal yang lebih luas dan strategis, termasuk dinamika pasar, tren industri, dan perilaku pesaing.

Salah satu kontribusi penting dari Porter adalah gagasan bahwa perusahaan harus memilih salah satu dari tiga strategi umum: *cost leadership*, *differentiation*, atau *focus*. Pilihan strategi ini harus disesuaikan dengan kondisi eksternal industri dan kapabilitas internal perusahaan. Perusahaan yang gagal menyelaraskan antara strategi dan konteks eksternal akan berada dalam posisi “stuck in the middle” yang membuatnya rentan dalam persaingan. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin organisasi untuk melakukan

pemetaan strategi secara sistematis, berdasarkan analisis terhadap kondisi eksternal yang terus berubah.

Di Indonesia, pemikiran Porter banyak diadopsi dalam praktik manajemen strategis, terutama pada sektor manufaktur, ritel, dan layanan digital. Menurut Wibowo (2020), perusahaan Indonesia kini mulai menyadari bahwa strategi tidak dapat dilepaskan dari analisis makroekonomi, perubahan regulasi, dinamika pasar global, hingga pola konsumsi masyarakat. Hal ini terbukti dengan meningkatnya perhatian perusahaan pada data pasar, riset kompetitor, serta tren teknologi yang dapat mengubah struktur industri. Misalnya, dalam industri fintech, pemetaan kekuatan pesaing dan kebijakan regulator menjadi bagian dari strategi inti perusahaan.

Konteks eksternal juga semakin kompleks di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), yang menuntut perusahaan untuk menjadi adaptif dan tanggap terhadap perubahan. Oleh karena itu, pendekatan strategis berbasis lingkungan eksternal bukan lagi sekadar pilihan, melainkan menjadi keharusan. Seperti dijelaskan oleh Hasibuan (2021), pemimpin bisnis harus mampu membaca arah perubahan eksternal secara akurat, bukan hanya untuk bertahan, tetapi juga untuk menciptakan peluang dan keunggulan baru. Dalam hal ini, pemikiran Porter tetap relevan sebagai panduan dalam menghadapi dinamika industri yang tidak stabil.

Pemikiran strategis juga telah mendorong perusahaan untuk lebih intensif melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang menggabungkan perspektif internal dan eksternal. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk menghadapi ancaman eksternal atau memanfaatkan peluang yang muncul di pasar. Oleh sebab itu, keterampilan analitis dan kemampuan memahami lingkungan industri menjadi kompetensi kunci bagi manajer strategis saat ini. Penggunaan data dan riset pasar semakin menjadi penopang utama dalam formulasi dan eksekusi strategi.

Dengan demikian, pendekatan Michael Porter telah membawa perubahan mendasar dalam cara perusahaan memandang strategi. Strategi tidak lagi dipahami sebagai rencana jangka panjang yang statis, tetapi sebagai respons aktif terhadap dinamika eksternal yang terus berkembang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi baik skala besar maupun UMKM untuk mengembangkan kepekaan terhadap lingkungan eksternal dan mengintegrasikannya dalam setiap proses perencanaan strategis. Dengan pemahaman yang mendalam terhadap konteks eksternal, perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### **E. Konvergensi Berbagai Aliran Menuju Kebutuhan Akan Pandangan yang Lebih Holistik dan Terintegrasi**

Konvergensi berbagai aliran pemikiran dalam ilmu pengetahuan dan praktik manajemen merupakan fenomena yang semakin nyata dalam era globalisasi dan kompleksitas bisnis saat ini. Konvergensi ini muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan parsial yang seringkali hanya memandang suatu masalah dari satu sisi saja. Berbagai aliran yang sebelumnya berkembang secara terpisah mulai menunjukkan adanya titik temu yang memungkinkan integrasi konsep dan metode guna menghasilkan solusi yang lebih komprehensif. Hal ini sejalan dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat yang menghadapi tantangan multidimensi, sehingga memerlukan pendekatan yang holistik untuk memahami dan mengatasi masalah tersebut secara menyeluruh (Santosa, 2020).

Pendekatan holistik dalam ilmu manajemen dan ilmu sosial menuntut pemikiran yang tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial, budaya, ekonomi, dan lingkungan secara bersamaan. Dalam konteks ini, konvergensi aliran menjadi sangat penting karena memungkinkan penggabungan berbagai disiplin ilmu yang saling melengkapi. Misalnya, pendekatan sistem dan pendekatan humanistik yang sebelumnya berjalan sendiri kini dapat dipadukan untuk menciptakan manajemen yang

lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika internal dan eksternal organisasi (Sari & Wijaya, 2021). Dengan demikian, integrasi ini bukan sekadar penggabungan teori, tetapi juga memperkaya praktik yang mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Konvergensi ini juga muncul dari kebutuhan nyata di lapangan yang menghendaki adanya pendekatan lintas disiplin untuk memecahkan masalah yang kompleks. Misalnya, dalam konteks pembangunan berkelanjutan, isu sosial dan lingkungan harus dilihat secara terintegrasi dengan aspek ekonomi agar solusi yang dihasilkan tidak parsial dan malah menimbulkan masalah baru. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2019), ditemukan bahwa pengintegrasian konsep manajemen lingkungan dengan teori organisasi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan sekaligus menjaga keberlanjutan sumber daya alam. Ini menunjukkan bahwa konvergensi bukan hanya kebutuhan akademis, tetapi juga menjadi keharusan praktis.

Selain itu, perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat juga mendorong integrasi berbagai aliran ke dalam satu kerangka yang holistik. Teknologi memberikan akses data yang luas dan cepat, sehingga memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan menyeluruh. Hal ini memacu lahirnya pendekatan manajemen berbasis data (*data-driven management*) yang menggabungkan teori-teori lama dengan teknologi terbaru. Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Wulandari dan Suryanto (2022) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen strategis telah mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih integratif dan kolaboratif, menggabungkan aspek teknis dan sosial dalam pengambilan keputusan.

Namun, konvergensi ini juga menghadapi tantangan, terutama terkait resistensi terhadap perubahan dan perbedaan paradigma antar aliran. Setiap aliran memiliki epistemologi dan metodologi yang berbeda sehingga integrasi tidak selalu mudah dilakukan. Menurut Rahman (2021), untuk mengatasi hal tersebut diperlukan pendekatan fasilitasi dan komunikasi yang efektif antar disiplin ilmu, serta pembentukan kultur organisasi yang mendukung kolaborasi

dan inovasi. Hal ini penting agar konvergensi yang terjadi tidak menjadi sekadar retorika, tetapi benar-benar mampu menghasilkan sinergi dalam praktik manajemen.

Selain itu, pentingnya pandangan holistik juga harus diimbangi dengan kemampuan analitis dan kritis agar integrasi berbagai aliran tidak menjadi tumpang tindih atau kontradiktif. Pendekatan integratif yang efektif adalah yang mampu menyeleksi dan mensintesis elemen-elemen terbaik dari setiap aliran untuk membentuk suatu kerangka kerja yang koheren dan aplikatif. Studi oleh Hasan dan Kurniawan (2023) menekankan pentingnya pengembangan model manajemen berbasis sistem terbuka yang mampu menampung berbagai perspektif dan dinamis menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

Kesimpulannya, konvergensi berbagai aliran menuju kebutuhan akan pandangan yang lebih holistik dan terintegrasi merupakan sebuah keniscayaan dalam menghadapi tantangan kompleksitas dunia modern. Pendekatan yang integratif ini memungkinkan organisasi dan masyarakat untuk memahami masalah secara menyeluruh dan menemukan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan. Namun, untuk mewujudkan konvergensi yang bermakna diperlukan upaya sinergis antara disiplin ilmu, kesiapan organisasi, dan pengembangan kapasitas manusia agar mampu berpikir secara holistik sekaligus kritis dalam mengelola perubahan. Dengan demikian, konvergensi ini tidak hanya menjadi tren akademis, melainkan landasan strategis bagi keberhasilan pembangunan dan kemajuan di berbagai bidang.

## **BAGIAN II**

### **KERANGKA KERJA DAN MANAJEMEN HOLISTIK TERAPAN**



## **MEMETAKAN ARSITEKTUR SISTEM BISNIS: MENGIDENTIFIKASI ELEMEN DAN INTERKONEKSI KRITIS**

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan saling terhubung, pemahaman yang menyeluruh terhadap sistem bisnis menjadi sangat penting. Arsitektur sistem bisnis tidak hanya menggambarkan struktur internal organisasi, tetapi juga menjadi alat strategis dalam mengelola perubahan, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Arsitektur ini mencakup hubungan antara proses bisnis, teknologi, data, sumber daya manusia, serta kebijakan dan regulasi yang mendukungnya. Menurut Setiawan dan Arifin (2021), pemetaan arsitektur sistem yang baik memungkinkan organisasi untuk mengenali ketergantungan antarbagian serta menavigasi kompleksitas secara lebih efektif.

Arsitektur sistem bisnis terdiri dari sejumlah elemen kritis yang saling terkait. Elemen-elemen tersebut mencakup struktur organisasi, alur kerja (workflow), sistem informasi, proses bisnis inti, serta peran dan tanggung jawab setiap unit kerja. Selain itu, aspek teknologi, seperti platform digital dan sistem ERP (Enterprise Resource Planning), menjadi komponen penting yang menyatukan

proses-proses bisnis secara terintegrasi. Menurut Putra dan Hartono (2022), pendekatan yang sistematis dalam mengidentifikasi elemen-elemen ini membantu organisasi dalam mendeteksi redundansi, ketidakefisienan, atau potensi peningkatan pada proses yang ada.

Yang membedakan pendekatan sistemik dari pendekatan konvensional adalah perhatian terhadap hubungan antar elemen. Interkoneksi kritis mencerminkan bagaimana perubahan dalam satu bagian sistem dapat berdampak pada bagian lainnya. Misalnya, perubahan pada strategi pemasaran akan memengaruhi proses logistik, SDM, bahkan sistem keuangan. Oleh karena itu, pemetaan arsitektur sistem bisnis harus mencerminkan hubungan sebab-akibat serta aliran informasi dan sumber daya antarunit. Studi oleh Sari dan Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang memahami interkoneksi kritis mampu merespon disrupsi dengan lebih cepat dan akurat.

Beberapa tools yang sering digunakan dalam memetakan arsitektur sistem bisnis antara lain *Business Process Modeling Notation (BPMN)*, *Value Stream Mapping*, *Enterprise Architecture Frameworks* (seperti TOGAF), serta *Causal Loop Diagrams* untuk visualisasi sistemik. Penggunaan metode ini membantu organisasi dalam merancang struktur yang adaptif terhadap perubahan, serta mendorong efisiensi dan kolaborasi antarbagian. Di Indonesia, pendekatan ini telah mulai diterapkan di sektor publik maupun swasta. Misalnya, Nurcahyo et al. (2021) memanfaatkan metode BPMN dalam mendesain ulang proses bisnis di sektor manufaktur untuk meningkatkan efektivitas operasional.

Digitalisasi membawa tantangan sekaligus peluang dalam membentuk arsitektur sistem bisnis yang lebih dinamis dan responsif. Penggunaan teknologi informasi, analitik data, dan kecerdasan buatan telah mengubah cara organisasi memetakan dan mengelola sistem bisnis mereka. Sistem informasi kini bukan hanya alat bantu administratif, tetapi bagian dari arsitektur strategis yang menentukan kecepatan pengambilan keputusan dan fleksibilitas operasional. Penelitian oleh Lestari dan Pradana (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan

sistem digital ke dalam arsitektur bisnisnya mengalami peningkatan signifikan dalam produktivitas dan kepuasan pelanggan.

Walaupun penting, proses pemetaan arsitektur sistem bisnis tidak lepas dari tantangan. Di antaranya adalah resistensi dari karyawan, kurangnya pemahaman terhadap pendekatan sistemik, serta ketidaksesuaian antara strategi bisnis dan sistem teknologi yang digunakan. Selain itu, organisasi sering kali kesulitan dalam mempertahankan konsistensi dan relevansi arsitektur bisnis seiring dengan perubahan eksternal. Menurut Hidayati dan Surya (2023), kunci untuk mengatasi tantangan ini adalah kepemimpinan yang visioner, pelatihan berkelanjutan, serta kolaborasi lintas fungsi yang kuat.

Pemetaan arsitektur sistem bisnis bukan hanya upaya teknis, tetapi bagian dari strategi organisasi dalam menciptakan keberlanjutan jangka panjang. Dengan memahami elemen-elemen kunci dan interkoneksi antarbagian, organisasi dapat lebih siap dalam menghadapi dinamika pasar, risiko, dan inovasi. Integrasi antara pendekatan sistem, teknologi digital, dan kepemimpinan yang inklusif akan menjadi fondasi bagi terciptanya organisasi yang resilien dan responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pemetaan arsitektur sistem bisnis perlu menjadi agenda prioritas dalam transformasi organisasi di Indonesia.

### **A. Metodologi Pemetaan Sistem Bisnis: Visualisasi Aliran Informasi, Material, dan Nilai**

Dalam dunia bisnis modern yang sangat kompleks dan dinamis, pemahaman menyeluruh terhadap sistem bisnis menjadi sangat penting. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk memahami sistem ini adalah melalui metodologi pemetaan sistem bisnis. Pemetaan sistem bisnis merupakan proses untuk menggambarkan secara visual bagaimana aliran informasi, material, dan nilai bergerak di dalam suatu organisasi atau antara organisasi dengan mitra eksternal. Melalui visualisasi ini, para manajer, analis, dan pengambil keputusan dapat mengidentifikasi inefisiensi,

duplikasi, serta potensi perbaikan dalam sistem bisnis yang ada (Wijayanto, 2022). Dengan kata lain, pemetaan sistem bisnis bukan hanya alat analisis, tetapi juga menjadi dasar untuk inovasi dan peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Pemetaan aliran informasi merupakan salah satu aspek utama dalam metodologi ini. Informasi dalam sistem bisnis mengalir melalui berbagai departemen dan tingkatan manajemen, dari lini operasional ke manajerial hingga strategis. Visualisasi aliran informasi membantu mengidentifikasi potensi hambatan komunikasi, redundansi data, dan ketidakefisienan dalam pengambilan keputusan. Dalam studi yang dilakukan oleh Rahmawati dan Siregar (2021), pemetaan aliran informasi pada perusahaan ritel menunjukkan bahwa keterlambatan informasi antar departemen menyebabkan penurunan efektivitas operasional hingga 18%. Oleh karena itu, pemetaan informasi dapat menjadi landasan dalam merancang sistem informasi manajemen (SIM) yang terintegrasi.

Selain informasi, aliran material juga menjadi fokus utama dalam pemetaan sistem bisnis. Aliran material mencakup perpindahan barang dari pemasok ke perusahaan, diolah menjadi produk jadi, dan kemudian didistribusikan ke pelanggan. Proses ini melibatkan berbagai entitas seperti gudang, jalur produksi, hingga logistik. Visualisasi aliran material biasanya digambarkan dalam bentuk diagram rantai pasok (supply chain flow diagram). Pemetaan ini berguna untuk mengurangi pemborosan (waste), mempercepat waktu siklus (cycle time), serta meningkatkan efisiensi logistik dan inventory. Studi oleh Susanto (2020) menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang menerapkan pemetaan aliran material berhasil menurunkan waktu produksi rata-rata sebesar 25%.

Lebih lanjut, aliran nilai dalam sistem bisnis menggambarkan bagaimana setiap aktivitas dalam proses bisnis memberikan kontribusi terhadap nilai akhir yang diterima oleh pelanggan. Konsep ini berkaitan erat dengan Value Stream Mapping (VSM) yang umum digunakan dalam pendekatan lean management. VSM

memungkinkan organisasi untuk memetakan aktivitas yang menambah nilai (value-added) dan yang tidak menambah nilai (non-value-added) dalam prosesnya. Dengan demikian, organisasi dapat fokus pada kegiatan yang benar-benar penting bagi pelanggan. Menurut penelitian oleh Fitriani dan Nugroho (2023), penerapan VSM pada industri makanan ringan di Yogyakarta berhasil mengidentifikasi bahwa 32% aktivitas dalam proses produksi tidak memberikan nilai tambah dan dapat dieliminasi.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai interaksi ketiga aliran tersebut informasi, material, dan nilai berikut ini disajikan sebuah tabel integratif yang menggambarkan komponen utama dalam pemetaan sistem bisnis:

Tabel 3. Komponen Utama dalam Pemetaan Sistem Bisnis

<b>Aliran</b>	<b>Contoh Elemen</b>	<b>Tujuan Pemetaan</b>
Informasi	Pesanan pelanggan, laporan produksi, data stok	Mengurangi keterlambatan dan meningkatkan koordinasi
Material	Bahan baku, barang dalam proses, produk jadi	Menurunkan waktu siklus dan biaya logistik
Nilai	Aktivitas produksi bernilai tambah, layanan pelanggan	Menambah kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional

Kombinasi visualisasi dari ketiga aliran tersebut memberikan perspektif holistik terhadap sistem bisnis. Pemetaan dilakukan melalui tools seperti diagram alir (flowchart), value stream maps, swimlane diagram, dan process mapping. Dalam konteks digitalisasi saat ini, banyak perusahaan di Indonesia mulai menggunakan software pemetaan proses seperti Bizagi, Lucidchart, dan Microsoft Visio untuk mempercepat proses identifikasi dan dokumentasi. Implementasi pemetaan yang baik dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision

making), serta membantu dalam penyusunan strategi transformasi digital perusahaan (Putra & Lestari, 2022).

Sebagai kesimpulan, metodologi pemetaan sistem bisnis adalah alat penting untuk membantu organisasi memahami dan meningkatkan proses internal mereka. Dengan memetakan aliran informasi, material, dan nilai secara menyeluruh, organisasi dapat mengidentifikasi titik-titik kritis, memperbaiki koordinasi lintas fungsi, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Ke depan, integrasi pendekatan ini dengan teknologi digital dan big data akan semakin memperkuat kemampuannya dalam menciptakan sistem bisnis yang adaptif dan kompetitif. Oleh karena itu, penguasaan metodologi ini menjadi keterampilan penting bagi praktisi dan akademisi di bidang manajemen dan sistem informasi bisnis di Indonesia.

## **B. Mengidentifikasi *Feedback Loops* dan Dinamika Sistem yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Dalam studi sistem bisnis dan manajemen, *feedback loops* atau lingkaran umpan balik memainkan peranan penting dalam memahami dinamika yang terjadi di dalam organisasi. *Feedback loops* mengacu pada hubungan kausalitas di mana keluaran (*output*) dari suatu proses atau aktivitas memberikan pengaruh balik (*feedback*) terhadap proses tersebut di masa mendatang. Konsep ini menjadi inti dalam pendekatan sistem dinamis, karena ia memungkinkan analisis terhadap pola berulang, penguatan (*reinforcement*), atau pengendalian (*balancing*) yang mempengaruhi perilaku jangka panjang sistem organisasi (Sterman, 2000). Dalam konteks organisasi di Indonesia, kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola *feedback loops* secara efektif sangat menentukan keberhasilan dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan (Sutrisno & Hakim, 2022).

Terdapat dua jenis utama *feedback loops*: *positive (reinforcing)* dan *negative (balancing)* loops. *Feedback positif* memperkuat suatu perubahan, sehingga mendorong pertumbuhan eksponensial atau

penurunan drastis, tergantung arah perubahannya. Sebagai contoh, peningkatan kepuasan pelanggan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan dan memungkinkan investasi lebih lanjut pada kualitas layanan. Sebaliknya, feedback negatif bekerja untuk menstabilkan sistem, seperti mekanisme pengendalian biaya atau pengawasan mutu yang mencegah penyimpangan dari target. Dalam kajian oleh Lestari dan Rahayu (2021), perusahaan ritel di Surabaya yang mampu mengidentifikasi umpan balik negatif dalam sistem distribusinya berhasil mengurangi biaya logistik hingga 20%.

Dinamika sistem merujuk pada perubahan yang berlangsung seiring waktu akibat interaksi antar komponen dalam organisasi. Sistem organisasi bukanlah entitas yang statis, tetapi berubah secara terus-menerus berdasarkan input dari lingkungan, umpan balik internal, dan kebijakan yang diambil oleh manajemen. Sebagai contoh, dinamika antara ketersediaan stok, permintaan pelanggan, dan waktu pengadaan barang dapat menciptakan fenomena bullwhip effect dalam rantai pasok. Fenomena ini banyak ditemukan dalam industri distribusi di Indonesia. Menurut penelitian oleh Pratama dan Nurhadi (2020), minimnya pemahaman terhadap dinamika sistem menyebabkan perusahaan salah memperkirakan permintaan, yang berujung pada kelebihan stok dan pemborosan.

Mengidentifikasi feedback loops memungkinkan organisasi untuk memetakan hubungan sebab-akibat antar variabel strategis. Salah satu alat yang digunakan dalam hal ini adalah *causal loop diagram* (CLD) yang menggambarkan struktur interdependensi variabel dalam sistem. Dalam diagram ini, arah panah menunjukkan pengaruh satu variabel terhadap variabel lain, dan simbol (+) atau (-) menunjukkan arah hubungan. CLD sering digunakan dalam pengembangan kebijakan organisasi, simulasi dinamika sistem, maupun dalam perencanaan skenario strategis. Studi oleh Hidayat dan Fitriana (2023) menunjukkan bahwa penggunaan CLD dalam evaluasi sistem pelayanan publik di salah satu pemerintah daerah di Jawa Tengah membantu mengidentifikasi akar penyebab kemacetan proses birokrasi.

Selain itu, pemodelan sistem dinamis (*system dynamics modeling*) dapat dilakukan untuk mensimulasikan bagaimana berbagai skenario kebijakan akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam jangka panjang. Dengan bantuan perangkat lunak seperti Vensim atau Stella, organisasi dapat menguji berbagai asumsi, mengukur dampak kebijakan tertentu, serta mengidentifikasi titik leverage yang paling efektif. Penelitian oleh Gunawan dan Amelia (2021) pada perusahaan transportasi daring menunjukkan bahwa pemodelan sistem dinamis berhasil memprediksi penurunan kinerja apabila tidak ada intervensi terhadap waktu tunggu pelanggan dan tingkat kepuasan mitra pengemudi. Hal ini membantu manajemen dalam merumuskan strategi berbasis data dan sistemik.

Lebih jauh, memahami feedback loops juga bermanfaat dalam konteks perubahan organisasi. Banyak inisiatif perubahan gagal karena hanya berfokus pada gejala, bukan akar penyebab. Dengan pendekatan sistemik, organisasi dapat mengidentifikasi struktur dan umpan balik yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan. Misalnya, kebijakan insentif yang terlalu fokus pada hasil jangka pendek justru dapat menciptakan umpan balik negatif berupa stres kerja dan penurunan motivasi karyawan. Dalam konteks perusahaan BUMN, studi oleh Mahardika (2022) mengungkap bahwa reformasi birokrasi yang tidak memperhatikan struktur umpan balik justru menciptakan hambatan baru dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, pengenalan dan pemahaman terhadap *feedback loops* serta dinamika sistem sangat krusial bagi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja berkelanjutan. Melalui pendekatan sistem dinamis, organisasi dapat berpikir secara menyeluruh (*holistik*), melihat hubungan antarbagian dalam organisasi, dan mencegah dampak kebijakan yang tidak diinginkan. Di tengah kompleksitas lingkungan bisnis saat ini, organisasi yang mampu memetakan dinamika internalnya dengan baik akan lebih siap menghadapi perubahan eksternal dan mengambil keputusan yang berbasis sistem, bukan hanya intuisi atau reaksi sesaat.

### **C. Analisis Stakeholder Holistik: Memahami Kebutuhan, Harapan, dan Pengaruh Berbagai Pemangku Kepentingan**

Dalam manajemen strategis dan pengembangan organisasi, analisis stakeholder merupakan proses penting untuk mengidentifikasi dan memahami aktor-aktor yang memiliki kepentingan, pengaruh, serta peran dalam keberhasilan suatu proyek, kebijakan, atau program. Pendekatan holistik dalam analisis stakeholder menekankan pentingnya melihat para pemangku kepentingan tidak hanya dari dimensi kekuasaan dan kepentingan mereka, tetapi juga dari sisi emosional, sosial, dan nilai budaya yang melekat dalam relasi mereka dengan organisasi (Freeman, 1984). Dalam konteks Indonesia yang multikultural dan birokratis, pendekatan ini menjadi sangat relevan karena hubungan personal, norma sosial, serta kepentingan politik seringkali memengaruhi proses pengambilan keputusan lebih dari sekadar logika rasional (Santoso & Hadi, 2021).

Pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan dan harapan stakeholder menjadi kunci dalam membangun strategi komunikasi, membentuk koalisi, serta menghindari resistensi terhadap perubahan. Misalnya, stakeholder internal seperti karyawan memiliki harapan terhadap keamanan kerja, kompensasi yang adil, dan lingkungan kerja yang sehat. Sementara itu, stakeholder eksternal seperti pemerintah, masyarakat lokal, dan LSM mungkin lebih fokus pada aspek kepatuhan hukum, kontribusi sosial, atau dampak lingkungan. Studi oleh Wulandari dan Yusuf (2022) menunjukkan bahwa proyek pembangunan infrastruktur di Jawa Barat gagal mencapai target waktu karena rendahnya partisipasi masyarakat lokal yang merasa kebutuhan mereka diabaikan dalam tahap perencanaan.

Analisis stakeholder juga harus mempertimbangkan pengaruh relatif antar-pemangku kepentingan. Beberapa stakeholder mungkin tidak terlalu vokal, namun memiliki kekuatan besar dalam memengaruhi opini publik atau keputusan kebijakan. Sebaliknya, ada stakeholder yang aktif namun tidak memiliki pengaruh

struktural yang signifikan. Oleh karena itu, penting untuk memetakan kekuasaan, kepentingan, dan pengaruh masing-masing stakeholder menggunakan alat seperti Stakeholder Power-Interest Grid. Alat ini membantu manajer proyek untuk mengidentifikasi strategi pendekatan yang tepat, seperti mempertahankan dukungan dari stakeholder kunci, memuaskan stakeholder yang berpengaruh tinggi, dan menginformasikan secara berkala kepada stakeholder minor.

Tabel 4. Contoh Matriks *Power-Interest* Stakeholder dalam Proyek Pengembangan Sistem Informasi di Instansi Pemerintah

<b>Stakeholder</b>	<b>Kepentingan (Interest)</b>	<b>Pengaruh (Power)</b>	<b>Strategi Pengelolaan</b>
Pimpinan Instansi	Tinggi	Tinggi	Libatkan aktif dalam perencanaan
Staf IT Internal	Tinggi	Sedang	Konsultasi teknis berkelanjutan
Masyarakat Pengguna Layanan	Tinggi	Rendah	Sosialisasi dan edukasi
Vendor Teknologi	Sedang	Tinggi	Bangun kemitraan strategis
LSM/Media Lokal	Rendah	Sedang	Informasi transparan berkala

Dalam penerapannya di Indonesia, pendekatan analisis stakeholder yang holistik juga harus mencerminkan nilai-nilai lokal seperti gotong royong, musyawarah, dan kepercayaan interpersonal. Menurut Badruzaman dan Arifin (2021), proyek revitalisasi pasar rakyat di Yogyakarta yang menerapkan pendekatan partisipatif

berbasis nilai lokal justru mengalami keberhasilan signifikan dibandingkan proyek serupa di kota lain. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan yang menghargai aspek sosial budaya mampu meningkatkan legitimasi dan dukungan dari stakeholder kunci, terutama masyarakat setempat.

Lebih dari itu, analisis stakeholder yang holistik juga memperhatikan dampak jangka panjang dari relasi stakeholder terhadap kelangsungan organisasi. Dalam dunia bisnis ritel misalnya, konsumen, supplier, dan komunitas lokal adalah stakeholder utama yang membentuk citra merek dan loyalitas pelanggan. Apabila perusahaan hanya fokus pada kepentingan jangka pendek pemegang saham tanpa memedulikan isu lingkungan atau sosial, maka mereka berisiko mengalami boikot, krisis reputasi, bahkan kehilangan izin operasional. Studi oleh Firmansyah dan Widodo (2023) di sektor ritel modern menunjukkan bahwa program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang dirancang berdasarkan masukan stakeholder lebih efektif dalam meningkatkan kepercayaan publik dan loyalitas konsumen.

Dengan demikian, analisis stakeholder secara holistik bukan sekadar alat bantu administratif, melainkan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis yang inklusif dan berkelanjutan. Di tengah meningkatnya tuntutan transparansi, keberlanjutan, dan keadilan sosial, organisasi perlu terus mengevaluasi dan menyempurnakan pendekatan mereka terhadap para pemangku kepentingan. Melalui pemetaan kebutuhan, harapan, serta pengaruh stakeholder secara menyeluruh, organisasi dapat membangun relasi yang harmonis, menghindari konflik laten, dan meningkatkan keberhasilan implementasi program atau proyek dalam jangka panjang.

#### **D. Penggunaan *Systems Dynamics Modeling* untuk Memahami Perilaku Kompleks Organisasi (Forrester, 1961, *Industrial Dynamics*)**

Pemahaman terhadap perilaku kompleks dalam organisasi menjadi semakin penting dalam era ketidakpastian dan perubahan yang cepat. Salah satu pendekatan yang menonjol dalam memahami dinamika tersebut adalah *systems dynamics modeling* atau pemodelan dinamika sistem. Pendekatan ini diperkenalkan pertama kali oleh Jay W. Forrester melalui karya monumentalnya *Industrial Dynamics* pada tahun 1961. Forrester mengemukakan bahwa organisasi dapat dilihat sebagai sistem yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berinteraksi melalui hubungan sebab-akibat dan umpan balik (*feedback*). Pemodelan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk melihat bagaimana struktur organisasi, kebijakan internal, serta intervensi eksternal dapat memengaruhi perilaku sistem dalam jangka panjang.

Dalam konteks organisasi, kompleksitas muncul dari banyaknya variabel yang saling terhubung dan memengaruhi satu sama lain, seperti sumber daya manusia, proses produksi, permintaan pasar, dan kebijakan manajemen. *Systems dynamics* memungkinkan kita untuk tidak hanya menganalisis hubungan linier, tetapi juga interaksi *non-linier* yang sering kali menciptakan dampak tak terduga. Forrester menekankan pentingnya mengenali adanya *feedback loops* atau lingkaran umpan balik yang memperkuat (*reinforcing loops*) atau menstabilkan (*balancing loops*) sistem. Misalnya, dalam manajemen persediaan, jika permintaan meningkat dan perusahaan menaikkan produksi secara berlebihan, dapat terjadi *overstocking* yang justru membebani biaya gudang dan mengganggu arus kas.

Penerapan pendekatan ini di Indonesia mulai berkembang, khususnya dalam sektor publik dan industri. Misalnya, penelitian oleh Prabowo dan Lestari (2020) menunjukkan bagaimana pemodelan dinamika sistem digunakan untuk mengkaji ketidakseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan kelestarian

lingkungan dalam kebijakan pembangunan wilayah. Dengan systems dynamics modeling, para pembuat kebijakan dapat menyusun simulasi skenario yang membantu mereka memahami konsekuensi jangka panjang dari suatu keputusan. Dalam konteks organisasi bisnis, pemodelan ini membantu manajer dalam merumuskan strategi berdasarkan data sistemik, bukan asumsi parsial.

Sebagai contoh konkrit dalam organisasi, kita dapat memodelkan perilaku sumber daya manusia terhadap kebijakan insentif. Ketika insentif meningkat, semangat kerja naik, produktivitas naik, dan laba perusahaan bertambah. Namun, jika insentif tidak diimbangi dengan peningkatan beban kerja atau pengembangan kompetensi, maka dalam jangka panjang dapat muncul kelelahan, turnover, dan penurunan produktivitas. Hal ini merupakan contoh dari umpan balik negatif dalam sistem. Model seperti ini dapat divisualisasikan melalui diagram causal loop dan digunakan dalam perangkat lunak simulasi seperti Vensim atau Stella.

Tabel 5. Contoh Variabel yang Biasa Dimodelkan dalam *Systems Dynamics* untuk Organisasi Bisnis

<b>Variabel Kunci</b>	<b>Jenis Feedback</b>	<b>Dampak Jangka Panjang</b>
Tingkat Insentif Karyawan	Reinforcing Loop	Meningkatkan produktivitas sementara
Tingkat Turnover Karyawan	Balancing Loop	Menstabilkan biaya SDM
Permintaan Produk	Reinforcing Loop	Menambah kapasitas produksi
Waktu Pelatihan	Balancing Loop	Mengurangi kesalahan operasional
Tingkat Stres Pekerja	Balancing Loop	Menurunkan kinerja jika tidak dikontrol

Penggunaan pemodelan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan, tetapi juga membuka peluang bagi pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Ketika pemangku kepentingan dapat melihat hubungan antar variabel dalam sistem, mereka lebih terbuka terhadap perubahan, lebih memahami konsekuensi keputusan, dan mampu menyusun kebijakan yang lebih adaptif. Hal ini sesuai dengan studi oleh Yuliana dan Rachman (2022) yang menerapkan *systems dynamics* dalam pengelolaan rumah sakit daerah untuk mengatasi permasalahan kapasitas layanan dan distribusi tenaga medis. Hasilnya, sistem rumah sakit menjadi lebih efisien dalam menangani lonjakan pasien pasca-pandemi.

Dengan demikian, *systems dynamics modeling* menjadi pendekatan yang sangat relevan untuk memahami kompleksitas perilaku organisasi modern. Dalam konteks Indonesia yang sarat tantangan struktural, sosial, dan politik, pendekatan ini membantu organisasi untuk tidak hanya bertindak reaktif, melainkan proaktif dengan membangun sistem adaptif dan berkelanjutan. Seiring dengan meningkatnya digitalisasi dan ketersediaan data, pemodelan dinamika sistem dapat menjadi alat strategis dalam mendukung transformasi organisasi yang lebih responsif terhadap dinamika internal maupun eksternal.

### **E. Studi Kasus Implementasi Pemetaan Sistem dalam Mengatasi Masalah Spesifik**

Pemetaan sistem (*system mapping*) merupakan pendekatan yang sangat berguna dalam mengidentifikasi, memahami, dan memecahkan permasalahan kompleks dalam organisasi maupun sistem sosial. Salah satu kekuatan utama pemetaan sistem adalah kemampuannya dalam memvisualisasikan hubungan antar elemen, termasuk aliran informasi, material, sumber daya, dan nilai yang saling memengaruhi. Pendekatan ini membantu organisasi menghindari solusi jangka pendek yang sering kali bersifat simptomatik dan justru menimbulkan konsekuensi tak diinginkan

dalam jangka panjang. Dalam praktiknya, pemetaan sistem telah digunakan dalam berbagai konteks, mulai dari sektor manufaktur, layanan kesehatan, hingga kebijakan publik.

Sebagai contoh studi kasus di Indonesia, implementasi pemetaan sistem dilakukan oleh sebuah rumah sakit pemerintah daerah dalam upaya mengatasi antrean pasien yang panjang di instalasi rawat jalan. Masalah ini telah berlangsung selama bertahun-tahun dan berbagai solusi konvensional seperti penambahan tenaga medis dan pembukaan loket tambahan belum membuahkan hasil yang signifikan. Melalui pendekatan pemetaan sistem, tim manajemen rumah sakit menyusun causal loop diagram yang menggambarkan interaksi antara kapasitas layanan, aliran pasien, sistem penjadwalan, serta persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan.

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa masalah antrean tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia, tetapi juga oleh tingginya konsentrasi kunjungan pasien pada waktu-waktu tertentu akibat tidak adanya sistem penjadwalan yang efektif. Selain itu, persepsi masyarakat yang menganggap bahwa pagi hari adalah waktu “terbaik” untuk mendapatkan pelayanan, memperkuat pola kunjungan yang timpang. Diagram sistem yang dibuat mengidentifikasi adanya reinforcing loop berupa kecenderungan pasien untuk datang lebih awal, yang menyebabkan antrean semakin panjang dan kualitas layanan menurun, yang pada akhirnya memperburuk persepsi masyarakat.

Berdasarkan pemahaman sistemik tersebut, rumah sakit mengimplementasikan sistem penjadwalan online berbasis slot waktu (time slot scheduling), yang diiringi dengan kampanye edukasi kepada masyarakat tentang pentingnya kedatangan sesuai jadwal. Selain itu, dilakukan reorientasi beban kerja staf medis agar distribusi layanan lebih merata sepanjang hari. Setelah implementasi berjalan selama 3 bulan, terjadi penurunan signifikan waktu tunggu pasien sebesar 35%, dan kepuasan layanan meningkat berdasarkan survei pasien internal.

Studi kasus lain datang dari sektor industri manufaktur, yakni pada sebuah perusahaan pengolahan makanan yang mengalami penurunan efisiensi produksi dan tingginya tingkat limbah bahan baku. Melalui pemetaan sistem berbasis value stream mapping (VSM), perusahaan berhasil mengidentifikasi titik-titik pemborosan (waste) di berbagai tahapan produksi, termasuk proses penyimpanan bahan, waktu idle mesin, serta keterlambatan aliran informasi antar divisi. Setelah semua elemen ini divisualisasikan dalam satu peta sistem yang holistik, tim manajemen dapat mengembangkan intervensi yang terkoordinasi seperti penerapan lean manufacturing dan digitalisasi logistik internal.

Tabel 6. Ringkasan Dua Studi Kasus Implementasi Pemetaan Sistem di Indonesia

<b>Sektor</b>	<b>Masalah Utama</b>	<b>Alat Pemetaan yang Digunakan</b>	<b>Solusi Hasil Pemetaan</b>	<b>Dampak</b>
Kesehatan (RSUD)	Antrean panjang pasien	Causal Loop Diagram	Penjadwalan online, edukasi pasien	Waktu tunggu turun 35%, kepuasan meningkat
Industri Makanan	Tinggi limbah produksi	Value Stream Mapping (VSM)	Digitalisasi logistik, lean manufacturing	Efisiensi naik 25%, limbah berkurang

Implementasi pemetaan sistem tidak hanya menjadi alat analisis semata, tetapi juga alat komunikasi yang efektif antar pemangku kepentingan dalam organisasi. Ketika seluruh elemen sistem divisualisasikan, setiap aktor dalam sistem dapat melihat kontribusinya terhadap masalah yang ada maupun solusi yang

ditawarkan. Hal ini menciptakan kesadaran kolektif dan mendorong perubahan perilaku yang lebih berkelanjutan. Dengan demikian, pemetaan sistem terbukti bukan sekadar pendekatan teknis, tetapi juga pendekatan sosial yang mengintegrasikan perspektif holistik dalam perbaikan kinerja organisasi.

