

BUKU REFRENSI

MANAJEMEN

KONSEP DASAR, FUNGSI, DAN APLIKASI
DALAM ORGANISASI

Dr. Syahril Ramadhan, S.I.P., M.Si.



MANAJEMEN

KONSEP DASAR, FUNGSI, DAN APLIKASI DALAM ORGANISASI

Ditulis oleh:

Dr. Syahril Ramadhan, S.I.P., M.Si.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978 – 634 – 316 – 026 – 7

V + 243 hlm; 18,2 x 25,7 cm.

Cetakan I, Juni 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Muhammad Rasya Aiman Hafizh

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Manajemen merupakan elemen fundamental dalam organisasi yang berfungsi mengoordinasikan berbagai sumber daya agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan berkelanjutan. Perkembangan sosial, ekonomi, dan teknologi mendorong manajemen berevolusi dari praktik pengaturan kerja menjadi disiplin ilmu dengan landasan teoritis yang kuat. Di era global dan digital, manajemen dituntut adaptif, strategis, dan berbasis data untuk mengelola perubahan serta menciptakan keunggulan kompetitif organisasi.

Buku ini membahas konsep dasar manajemen, sejarah dan perkembangan pemikiran manajemen, serta peran manajemen dalam organisasi modern, yang dilanjutkan dengan pembahasan fungsi-fungsi utama manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Selain itu, buku referensi ini membahas penerapan manajemen pada berbagai bidang fungsional organisasi seperti sumber daya manusia, operasional, keuangan, pemasaran, strategi, serta manajemen perubahan dan inovasi. Buku referensi ini dibahas secara sistematis dan aplikatif untuk memberikan pemahaman teoretis sekaligus praktis bagi pembaca dalam menghadapi dinamika organisasi di era global dan digital.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi pembaca dalam memahami konsep, fungsi, dan aplikasi manajemen secara komprehensif, serta menjadi rujukan yang relevan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen dalam berbagai konteks organisasi.

Salam hangat.

PENULIS



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

BAB I	PENDAHULUAN MANAJEMEN.....	1
A.	Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen.....	1
B.	Perkembangan dan Sejarah Pemikiran Manajemen	4
C.	Peran Manajemen dalam Organisasi Modern.....	9
D.	Tantangan Manajemen di Era Global dan Digital	12
BAB II	DASAR-DASAR TEORI MANAJEMEN	17
A.	Aliran Klasik Manajemen.....	17
B.	Aliran Perilaku dan <i>Human Relations</i>	26
C.	Aliran Sistem dan Kontingensi.....	30
D.	Pendekatan Manajemen Kontemporer.....	35
BAB III	MANAJEMEN DAN ORGANISASI.....	40
A.	Konsep dan Tujuan Organisasi.....	40
B.	Struktur Organisasi dan Desain Organisasi	45
C.	Budaya Organisasi dan Nilai Kerja	53
D.	Lingkungan Internal dan Eksternal Organisasi.....	65
BAB IV	FUNGSI PERENCANAAN (<i>PLANNING</i>).....	70
A.	Hakikat dan Pentingnya Perencanaan.....	70
B.	Jenis-jenis Perencanaan Organisasi	75
C.	Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan	78
D.	Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan	81
BAB V	FUNGSI PENGORGANISASIAN (<i>ORGANIZING</i>)....	86
A.	Pembagian Kerja dan Spesialisasi	86
B.	Departementalisasi dan Struktur Kerja.....	92
C.	Wewenang, Tanggung Jawab, dan Koordinasi.....	97
D.	Desain Struktur Organisasi yang Efektif.....	104

BAB VI	FUNGSI PENGARAHAN (<i>LEADING</i>).....	107
A.	Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi.....	107
B.	Gaya dan Teori Kepemimpinan.....	111
C.	Motivasi Kerja dan Kepuasan Karyawan	116
D.	Komunikasi Efektif dalam Organisasi.....	122
BAB VII	FUNGSI PENGENDALIAN (<i>CONTROLLING</i>)	126
A.	Pengertian dan Tujuan Pengendalian.....	126
B.	Standar Kinerja dan Pengukuran Prestasi.....	129
C.	Sistem Pengendalian Manajemen	134
D.	Tindakan Korektif dan Evaluasi Kinerja	139
BAB VIII	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	143
A.	Perencanaan dan Pengadaan SDM	143
B.	Pengembangan dan Pelatihan Karyawan	150
C.	Penilaian Kinerja dan Kompensasi.....	154
D.	Hubungan Kerja dan Etika Organisasi	158
BAB IX	MANAJEMEN OPERASIONAL DAN PROSES	
	BISNIS	163
A.	Konsep Dasar Manajemen Operasional.....	163
B.	Perencanaan dan Pengendalian Operasi	166
C.	Manajemen Kualitas dan Produktivitas	169
D.	Efisiensi Proses dan Perbaikan Berkelanjutan.....	172
BAB X	MANAJEMEN KEUANGAN DALAM ORGANISASI	
		176
A.	Peran Manajemen Keuangan	176
B.	Perencanaan dan Penganggaran Keuangan	178
C.	Pengelolaan Kas dan Investasi.....	184
D.	Pengambilan Keputusan Keuangan Manajerial.....	187

BAB XI	MANAJEMEN PEMASARAN DAN STRATEGI ORGANISASI.....	190
A.	Konsep Dasar Manajemen Pemasaran.....	190
B.	Perilaku Konsumen dan Segmentasi Pasar.....	193
C.	Strategi Pemasaran dan Daya Saing	198
D.	Integrasi Strategi Organisasi.....	203
BAB XII	MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI.....	205
A.	Konsep dan Kebutuhan Perubahan Organisasi.....	205
B.	Strategi Manajemen Perubahan	207
C.	Inovasi dan Kreativitas dalam Organisasi	210
D.	Kepemimpinan dalam Menghadapi Perubahan	212
BAB XIII	PENUTUP	216
DAFTAR PUSTAKA		218
GLOSARIUM.....		231
INDEKS		233
BIOGRAFI PENULIS.....		235
SINOPSIS		236



BAB I

PENDAHULUAN MANAJEMEN

Manajemen merupakan proses sistematis yang mengarahkan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam berbagai konteks organisasi. Dalam dinamika lingkungan yang terus berubah, manajemen berperan penting sebagai landasan pengambilan keputusan, pengorganisasian kegiatan, serta pengendalian kinerja agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara berkelanjutan. Pemahaman terhadap manajemen menjadi krusial karena setiap organisasi dihadapkan pada tantangan keterbatasan sumber daya, kompleksitas aktivitas, dan tuntutan pencapaian hasil yang optimal. Oleh karena itu, manajemen tidak hanya dipahami sebagai serangkaian aktivitas teknis, tetapi juga sebagai kerangka berpikir strategis yang mengintegrasikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam satu kesatuan yang utuh.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen

Manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses terpadu yang dirancang untuk mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengoptimalkan penggunaan berbagai sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara terencana dan berkelanjutan. Proses ini menekankan keterpaduan antara upaya manusia, sistem kerja, serta pemanfaatan sumber daya lainnya agar aktivitas organisasi berjalan secara teratur dan terkontrol. Manajemen juga berfungsi sebagai alat untuk memastikan bahwa setiap tindakan yang dilakukan memiliki arah yang jelas, selaras dengan tujuan, dan mampu menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berkaitan dengan aktivitas teknis, tetapi juga mencerminkan pola pikir strategis dalam mengelola dinamika dan kompleksitas organisasi.

Pengertian manajemen semakin menegaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang bersifat universal dan dapat diterapkan

dalam berbagai jenis organisasi serta bidang kegiatan. Robbins dan Coulter (2020) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Definisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen menempatkan manusia sebagai elemen utama yang harus diarahkan dan diselaraskan melalui proses pengambilan keputusan yang sistematis. Oleh karena itu, manajemen dapat dipandang sebagai jantung organisasi yang menghubungkan perencanaan tujuan dengan pelaksanaan kegiatan secara nyata dan terukur.

Ruang lingkup manajemen mencakup berbagai aspek dan bidang yang saling berkaitan serta membentuk satu kesatuan dalam operasional organisasi. Secara umum, ruang lingkup tersebut dapat dijelaskan melalui beberapa poin utama berikut.

1. Manajemen Perencanaan

Manajemen perencanaan merupakan proses fundamental dalam manajemen yang berfokus pada penentuan tujuan organisasi serta penyiapan langkah-langkah sistematis untuk mencapainya secara terarah dan berkelanjutan. Daft (2021) menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses menetapkan tujuan organisasi dan menentukan cara terbaik untuk mencapainya dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan dan sumber daya yang tersedia. Pemahaman ini menunjukkan bahwa perencanaan bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan upaya strategis yang menjadi dasar bagi seluruh aktivitas organisasi.

Pada pelaksanaannya, manajemen perencanaan berperan penting dalam memberikan arah yang jelas bagi organisasi sekaligus menjadi pedoman bagi pengambilan keputusan di berbagai tingkat manajerial. Perencanaan membantu organisasi mengurangi ketidakpastian, mengantisipasi perubahan, serta menyelaraskan berbagai kepentingan dan aktivitas agar tidak berjalan secara sporadis dan saling bertentangan. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi mampu menetapkan prioritas kerja dan memanfaatkan sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

2. Manajemen Pengorganisasian

Manajemen pengorganisasian merupakan proses manajerial yang berfokus pada penataan sumber daya dan aktivitas kerja agar setiap tugas

dapat dilaksanakan secara terkoordinasi menuju pencapaian tujuan organisasi. Schermerhorn dkk. (2020) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah proses pengaturan tugas, pengalokasian sumber daya, serta pengoordinasian aktivitas untuk mengimplementasikan rencana yang telah ditetapkan. Pengertian ini menegaskan bahwa pengorganisasian berfungsi sebagai penghubung antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Pada praktiknya, manajemen pengorganisasian menuntut kejelasan pembagian kerja, penetapan tanggung jawab, serta pengaturan hubungan wewenang agar setiap individu memahami perannya secara tepat. Pengorganisasian yang baik memungkinkan organisasi membangun struktur kerja yang logis, menghindari tumpang tindih tugas, dan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kegiatan melalui koordinasi yang sistematis. Dengan demikian, pengorganisasian menjadi sarana penting untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal.

3. Manajemen Pengarahan

Manajemen pengarahan merupakan proses manajerial yang berfokus pada upaya menggerakkan, membimbing, dan memotivasi sumber daya manusia agar bersedia dan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Griffin (2020) menjelaskan bahwa pengarahan adalah proses memotivasi karyawan agar bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini menegaskan bahwa pengarahan menempatkan manusia sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan pelaksanaan rencana organisasi.

Pada pelaksanaannya, manajemen pengarahan menuntut kemampuan pimpinan untuk membangun komunikasi yang jelas, memberikan instruksi yang tepat, serta menciptakan iklim kerja yang mendorong keterlibatan dan tanggung jawab individu. Pengarahan yang efektif membantu menyelaraskan kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi sehingga setiap anggota bekerja dengan kesadaran, komitmen, dan orientasi pada hasil yang optimal.

4. Manajemen Pengendalian

Manajemen pengendalian merupakan proses manajerial yang bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan.

Anthony dan Govindarajan (2020) menyatakan bahwa pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Pemahaman ini menunjukkan bahwa pengendalian tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada pemantauan berkelanjutan terhadap proses kerja.

Pada praktiknya, manajemen pengendalian mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran hasil kerja, serta perbandingan antara kinerja aktual dengan rencana yang telah ditentukan. Melalui proses ini, organisasi dapat mengidentifikasi penyimpangan sejak dini dan mengambil tindakan korektif secara tepat agar tujuan tetap dapat dicapai tanpa pemborosan sumber daya. Dengan demikian, pengendalian berfungsi sebagai alat penjamin konsistensi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan manajemen.

B. Perkembangan dan Sejarah Pemikiran Manajemen

Perkembangan dan sejarah pemikiran manajemen merupakan rangkaian evolusi gagasan yang lahir sebagai respons terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi dalam kegiatan organisasi. Pemikiran manajemen tidak muncul secara instan, melainkan berkembang secara bertahap seiring meningkatnya kompleksitas pekerjaan, kebutuhan akan efisiensi, serta tuntutan koordinasi dalam organisasi berskala besar. Setiap tahap perkembangan menghadirkan sudut pandang baru tentang bagaimana pekerjaan seharusnya diatur, manusia diperlakukan, dan tujuan organisasi dicapai. Berikut ini uraian perkembangan dan sejarah pemikiran manajemen secara rinci dan sistematis.

1. Pemikiran Manajemen Klasik

Pemikiran manajemen klasik berkembang pada masa awal industrialisasi ketika organisasi menghadapi tuntutan untuk meningkatkan efisiensi, keteraturan, dan produktivitas kerja dalam skala besar. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sistem yang dapat diatur secara rasional melalui pembagian kerja yang jelas, struktur hierarki yang tegas, serta aturan dan prosedur formal. Fokus utama pemikiran klasik adalah bagaimana pekerjaan dapat disusun secara sistematis agar setiap individu menjalankan tugas sesuai perannya.

Dengan keteraturan tersebut, organisasi diharapkan mampu mencapai tujuan secara konsisten dan terkendali. Oleh karena itu, pemikiran ini sangat menekankan aspek perencanaan dan pengendalian dalam aktivitas manajerial.

Pada pemikiran manajemen klasik, efisiensi kerja menjadi tujuan utama yang harus dicapai melalui pengaturan metode kerja dan pengawasan yang ketat. Setiap pekerjaan dipandang dapat dianalisis, distandardisasi, dan dioptimalkan agar menghasilkan output yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang minimal. Hubungan kerja lebih banyak didasarkan pada peran formal dan wewenang struktural dibandingkan pada aspek sosial atau emosional. Kondisi ini mencerminkan pandangan bahwa manusia dalam organisasi terutama berfungsi sebagai pelaksana tugas yang harus diarahkan secara sistematis. Pendekatan tersebut dianggap efektif untuk menciptakan stabilitas dan kepastian dalam operasional organisasi.

2. Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Manajemen ilmiah atau *Scientific Management* berkembang sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja melalui pendekatan yang sistematis dan berbasis analisis. Pendekatan ini menekankan bahwa setiap pekerjaan dapat dipelajari secara ilmiah untuk menemukan cara paling efektif dalam melaksanakannya. Pekerjaan dianalisis secara rinci melalui pengamatan, pengukuran, dan perencanaan yang cermat agar waktu, tenaga, dan sumber daya dapat digunakan secara optimal. Dengan metode ini, proses kerja tidak lagi dilakukan secara coba-coba, melainkan berdasarkan perhitungan yang rasional dan terstruktur. Manajemen ilmiah menempatkan efisiensi sebagai tujuan utama dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

Pada penerapannya, manajemen ilmiah menekankan pembagian kerja yang jelas antara pihak manajemen dan pelaksana kerja. Manajemen bertanggung jawab merancang metode kerja terbaik, sementara pekerja diharapkan menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Standarisasi alat, prosedur, dan waktu kerja menjadi bagian penting untuk memastikan konsistensi hasil. Sistem pengawasan yang ketat diterapkan untuk memastikan setiap pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana. Melalui pengaturan tersebut, organisasi diharapkan mampu meningkatkan produktivitas secara signifikan.

3. Teori Organisasi Klasik (Administratif)

Teori organisasi klasik atau pendekatan Administratif berkembang untuk menjawab kebutuhan pengelolaan organisasi secara menyeluruh dan terstruktur, terutama pada organisasi yang semakin besar dan kompleks. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu kesatuan formal yang harus diatur melalui prinsip-prinsip administrasi yang jelas dan sistematis. Perhatian utama teori ini tidak hanya pada pekerjaan individu, tetapi pada bagaimana seluruh bagian organisasi dapat dikoordinasikan secara efektif. Struktur organisasi, pembagian wewenang, serta kejelasan tanggung jawab menjadi elemen penting dalam pendekatan Administratif. Dengan pengaturan tersebut, organisasi diharapkan mampu beroperasi secara tertib dan stabil.

Pada teori organisasi klasik Administratif, manajemen dipahami sebagai serangkaian fungsi yang saling berkaitan dan harus dijalankan secara konsisten. Penekanan diberikan pada pentingnya perencanaan yang matang, pengorganisasian yang rapi, pengarahan yang jelas, serta pengendalian yang teratur untuk memastikan tujuan tercapai. Setiap tingkat manajemen memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. Hubungan kerja dibangun berdasarkan garis komando dan hierarki yang tegas. Pendekatan ini bertujuan menciptakan koordinasi yang efektif dan mengurangi ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas.

4. Aliran Hubungan Manusia (*Human Relations*)

Aliran hubungan manusia berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan manajemen klasik yang terlalu menekankan aspek teknis dan struktural dalam organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa manusia bukan sekadar faktor produksi, melainkan individu yang memiliki kebutuhan sosial, psikologis, dan emosional. Perhatian utama aliran ini tertuju pada bagaimana hubungan antarindividu, suasana kerja, dan perasaan dihargai dapat memengaruhi kinerja. Organisasi dipahami sebagai sistem sosial tempat interaksi manusia berperan penting. Dengan demikian, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan kerja yang terjalin di dalamnya.

Pada aliran hubungan manusia, motivasi kerja tidak hanya ditentukan oleh imbalan material, tetapi juga oleh kepuasan kerja dan pengakuan sosial. Komunikasi yang efektif, kerja sama tim, serta

partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai faktor penting dalam meningkatkan semangat kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dan harmonis diyakini mampu mendorong loyalitas serta komitmen individu terhadap organisasi. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang bersifat suportif dan memahami kebutuhan bawahan. Dengan cara tersebut, organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan.

5. Pendekatan Perilaku Organisasi (*Behavioral Approach*)

Pendekatan perilaku organisasi berkembang sebagai kelanjutan dari aliran hubungan manusia dengan fokus yang lebih mendalam pada perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sistem sosial yang dinamis, di mana sikap, persepsi, dan interaksi manusia sangat memengaruhi kinerja. Perhatian utama diarahkan pada bagaimana perilaku kerja terbentuk dan bagaimana perilaku tersebut dapat dikelola untuk mencapai tujuan organisasi. Ilmu perilaku seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi digunakan untuk memahami dinamika kerja secara lebih komprehensif. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berurusan dengan struktur dan prosedur, tetapi juga dengan aspek perilaku manusia.

Pada pendekatan perilaku organisasi, faktor-faktor seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim menjadi fokus utama kajian. Setiap individu dipandang memiliki kebutuhan, harapan, dan karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan pendekatan manajerial yang beragam. Perilaku kelompok, termasuk dinamika tim dan konflik, juga diperhatikan karena dapat memengaruhi efektivitas kerja secara keseluruhan. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemahaman manajer terhadap perilaku manusia agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan pengelolaan perilaku yang tepat, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara bersamaan.

6. Pendekatan Sistem (*Systems Approach*)

Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai bagian atau subsistem yang saling berhubungan dan saling memengaruhi satu sama lain. Setiap bagian dalam organisasi tidak dapat dipahami secara terpisah, karena perubahan pada satu subsistem akan berdampak pada subsistem lainnya.

Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh keterpaduan dan keseimbangan antarbagian yang ada. Organisasi juga dipahami sebagai sistem terbuka yang terus berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Dengan demikian, manajemen dituntut untuk mampu mengelola hubungan internal dan eksternal secara harmonis.

Pada pendekatan sistem, perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada fungsi atau unit tertentu, tetapi pada keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi. Masukan berupa sumber daya diolah melalui berbagai proses menjadi keluaran yang bernilai bagi lingkungan. Hubungan antarproses tersebut harus dikelola secara terkoordinasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Pendekatan ini membantu manajer memahami keterkaitan antara perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian dalam satu kesatuan sistem. Dengan sudut pandang ini, pengambilan keputusan menjadi lebih menyeluruh dan terintegrasi.

7. Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*)

Pendekatan kontingensi berkembang sebagai respons terhadap pandangan manajemen yang bersifat universal dan menganggap adanya satu cara terbaik dalam mengelola organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa efektivitas manajemen sangat bergantung pada kesesuaian antara praktik manajerial dengan situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi. Faktor lingkungan, teknologi, ukuran organisasi, serta karakteristik sumber daya manusia menjadi pertimbangan utama dalam menentukan keputusan manajemen. Dengan demikian, manajemen dipahami sebagai proses yang fleksibel dan adaptif. Pendekatan kontingensi menuntut manajer untuk mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dan struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan nyata.

Pada pendekatan kontingensi, tidak ada prinsip manajemen yang berlaku mutlak untuk semua organisasi dan kondisi. Setiap keputusan harus didasarkan pada analisis situasi yang cermat agar tindakan yang diambil benar-benar efektif. Pendekatan ini mendorong penggunaan berbagai metode dan strategi manajemen secara selektif sesuai konteks yang dihadapi. Manajer dituntut memiliki kemampuan analisis yang baik untuk menilai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi. Dengan cara tersebut, organisasi dapat merespons perubahan secara lebih tepat dan rasional.

8. Pemikiran Manajemen Modern dan Kontemporer

Pemikiran manajemen modern dan kontemporer berkembang seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks, dinamis, dan kompetitif. Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas, inovasi, serta kemampuan adaptasi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan globalisasi. Organisasi tidak lagi dipandang sebagai sistem yang statis, melainkan sebagai entitas yang terus belajar dan bertransformasi. Manajemen modern menuntut pengambilan keputusan yang cepat, berbasis informasi, dan berorientasi pada masa depan. Dengan demikian, peran manajer bergeser dari sekadar pengendali menjadi pengarah dan fasilitator perubahan.

Pada pemikiran manajemen modern dan kontemporer, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Perhatian besar diberikan pada pengembangan kompetensi, kreativitas, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Kolaborasi, kerja tim, dan kepemimpinan partisipatif menjadi pendekatan yang semakin dominan dalam praktik manajemen. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dan sistem digital menjadi bagian integral dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian kegiatan organisasi. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan.

C. Peran Manajemen dalam Organisasi Modern

Peran manajemen dalam organisasi modern menjadi semakin strategis seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Manajemen tidak lagi dipahami semata-mata sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai kekuatan penggerak yang menentukan arah, kecepatan, dan kualitas pencapaian tujuan organisasi. Perkembangan teknologi, dinamika pasar global, serta tuntutan transparansi dan akuntabilitas menuntut manajemen untuk memiliki kemampuan analitis, adaptif, dan visioner. Dalam konteks ini, manajemen berfungsi sebagai penghubung antara tujuan organisasi dengan realitas operasional yang dihadapi sehari-hari. Oleh karena itu, peran manajemen dalam organisasi modern mencakup berbagai aspek penting yang saling terintegrasi dan saling mendukung. Secara lebih

rinci, peran manajemen dalam organisasi modern dapat dijelaskan melalui beberapa peran strategis berikut.

1. Menentukan Arah dan Strategi Organisasi

Menentukan arah dan strategi organisasi merupakan peran krusial manajemen dalam organisasi modern karena berkaitan dengan penetapan visi, misi, serta tujuan jangka panjang yang menjadi pedoman seluruh aktivitas organisasi. Johnson *et al.* (2020) menjelaskan bahwa strategi berkaitan dengan arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang untuk mencapai keunggulan melalui pengelolaan sumber daya dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah. Pemahaman ini menegaskan bahwa manajemen bertanggung jawab memastikan organisasi memiliki arah yang jelas, relevan, dan mampu menjawab tantangan internal maupun eksternal.

Pada praktik organisasi modern, penentuan arah dan strategi menuntut manajemen untuk memiliki kemampuan analisis yang kuat terhadap peluang dan ancaman lingkungan serta kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen harus mampu menyelaraskan tujuan strategis dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki agar strategi yang dirumuskan bersifat realistis dan dapat diimplementasikan. Dengan arah dan strategi yang tepat, organisasi memiliki kerangka kerja yang konsisten dalam pengambilan keputusan dan penentuan prioritas kegiatan.

2. Mengelola Perubahan dan Mendorong Inovasi

Mengelola perubahan dan mendorong inovasi merupakan peran strategis manajemen dalam organisasi modern karena lingkungan organisasi terus mengalami perubahan yang cepat akibat perkembangan teknologi, persaingan global, dan perubahan kebutuhan pemangku kepentingan. Tidd *et al.* (2021) menjelaskan bahwa inovasi merupakan proses mengubah peluang menjadi ide baru dan menerapkannya secara luas dalam praktik untuk menciptakan nilai bagi organisasi. Pandangan ini menegaskan bahwa manajemen memiliki tanggung jawab utama dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan perubahan dan inovasi berlangsung secara terencana dan berkelanjutan.

Pada konteks organisasi modern, pengelolaan perubahan menuntut manajemen untuk bersikap proaktif dalam mengantisipasi dinamika lingkungan serta responsif terhadap tantangan yang muncul.

Manajemen harus mampu membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap pembaruan, pembelajaran, dan eksperimen agar inovasi tidak terhambat oleh resistensi internal. Dengan pengelolaan perubahan yang efektif, organisasi dapat menyesuaikan struktur, proses, dan pola kerja tanpa kehilangan stabilitas dan arah strategisnya.

3. Mengelola dan Mengoptimalkan Sumber Daya Organisasi

Mengelola dan mengoptimalkan sumber daya organisasi merupakan peran inti manajemen dalam organisasi modern karena keberhasilan pencapaian tujuan sangat ditentukan oleh bagaimana sumber daya dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Noe *et al.* (2021) menyatakan bahwa manajemen sumber daya organisasi berfokus pada upaya memastikan manusia, modal, dan sistem organisasi digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan strategis. Pemahaman ini menegaskan bahwa manajemen memiliki tanggung jawab strategis dalam mengintegrasikan berbagai jenis sumber daya agar menghasilkan nilai tambah bagi organisasi.

Pada praktik organisasi modern, pengelolaan sumber daya tidak hanya terbatas pada aspek fisik dan keuangan, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia, informasi, dan teknologi. Manajemen dituntut mampu menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang melalui perencanaan, pengalokasian, serta pengendalian sumber daya secara tepat. Dengan pengelolaan yang terintegrasi, organisasi dapat meminimalkan pemborosan, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat daya saing di tengah lingkungan yang dinamis.

4. Menyelaraskan Aktivitas Kerja

Menyelaraskan aktivitas kerja merupakan peran penting manajemen dalam organisasi modern karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh tingkat keselarasan antara tujuan, tugas, dan pelaksanaan kerja di seluruh unit organisasi. Daft (2021) menjelaskan bahwa manajemen berperan mengoordinasikan berbagai aktivitas kerja agar seluruh bagian organisasi bergerak secara terpadu menuju pencapaian tujuan bersama. Penjelasan ini menegaskan bahwa manajemen bertanggung jawab memastikan tidak terjadi tumpang tindih, konflik kepentingan, maupun fragmentasi kerja yang dapat menghambat kinerja organisasi.

Pada praktik organisasi modern, penyelarasan aktivitas kerja menuntut manajemen untuk membangun mekanisme koordinasi yang efektif melalui struktur organisasi, sistem komunikasi, dan pembagian peran yang jelas. Manajemen harus mampu menghubungkan tujuan strategis dengan aktivitas operasional sehari-hari sehingga setiap individu memahami kontribusinya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan penyelarasan yang baik, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat pengambilan keputusan, dan menciptakan kerja sama lintas unit yang produktif.

D. Tantangan Manajemen di Era Global dan Digital

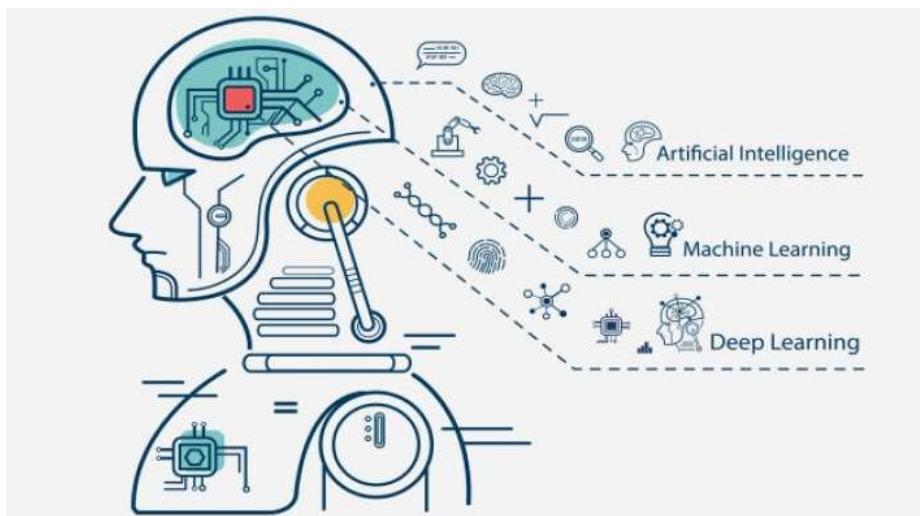
Tantangan manajemen di era global dan digital semakin kompleks seiring dengan percepatan perkembangan teknologi, keterbukaan pasar, serta meningkatnya persaingan lintas negara dan lintas sektor. Manajemen tidak lagi hanya berhadapan dengan persoalan internal organisasi, tetapi juga harus merespons perubahan lingkungan eksternal yang sangat dinamis dan sulit diprediksi. Globalisasi dan digitalisasi mengubah cara organisasi beroperasi, berinteraksi, serta menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan. Oleh karena itu, manajer dituntut memiliki kemampuan adaptif, strategis, dan berbasis teknologi agar organisasi mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Secara rinci, tantangan manajemen di era global dan digital dapat dijelaskan melalui beberapa aspek berikut.

1. Perubahan Teknologi yang Cepat

Perubahan teknologi yang cepat menjadi tantangan utama bagi manajemen di era global dan digital karena memengaruhi hampir seluruh aspek operasional dan strategis organisasi. Manajemen dituntut untuk terus mengikuti perkembangan teknologi digital, seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, dan sistem informasi terintegrasi, yang mengubah cara kerja dan pola pengambilan keputusan. Westerman *et al.* (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital menuntut organisasi untuk memanfaatkan teknologi secara strategis guna meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai baru. Pandangan ini menunjukkan bahwa teknologi bukan sekadar alat pendukung, melainkan faktor penentu daya saing organisasi modern. Oleh karena itu, manajemen harus mampu

memahami implikasi teknologi secara menyeluruh, baik dari sisi teknis maupun strategis.

Gambar 1. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Codepolitan*

Pada konteks manajerial, perubahan teknologi yang cepat menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi agar organisasi tidak tertinggal dari pesaing. Manajemen harus mampu menyesuaikan struktur organisasi, proses kerja, dan sistem pengendalian agar selaras dengan pemanfaatan teknologi baru. Tantangan muncul ketika adopsi teknologi tidak diiringi dengan kesiapan sumber daya manusia dan perubahan budaya kerja. Ketidaksiapan tersebut dapat menimbulkan resistensi, penurunan kinerja, bahkan kegagalan implementasi teknologi. Dengan demikian, pengelolaan perubahan teknologi memerlukan perencanaan dan kepemimpinan yang efektif.

2. Persaingan Global yang Semakin Ketat

Persaingan global yang semakin ketat menjadi tantangan serius bagi manajemen di era global dan digital karena batas geografis pasar semakin kabur dan kompetitor dapat berasal dari berbagai negara dengan keunggulan yang berbeda-beda. Digitalisasi memungkinkan perusahaan global maupun lokal untuk masuk ke pasar baru dengan cepat melalui platform digital, sehingga meningkatkan intensitas persaingan antarorganisasi. Porter (2020) menegaskan bahwa keunggulan bersaing ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam merancang strategi yang mampu menciptakan nilai unik di tengah tekanan kompetisi yang tinggi.

Kondisi ini menuntut manajemen untuk memiliki pemahaman mendalam terhadap dinamika pasar global, perubahan perilaku konsumen, serta strategi pesaing. Dengan demikian, persaingan global tidak hanya menekan aspek harga dan kualitas, tetapi juga mendorong organisasi untuk terus berinovasi secara berkelanjutan.

Untuk menghadapi persaingan global yang semakin ketat, manajemen dituntut untuk mengelola sumber daya secara lebih efektif dan efisien agar mampu bersaing dalam skala internasional. Keputusan strategis harus diambil dengan mempertimbangkan kecepatan perubahan pasar, kemajuan teknologi digital, serta tuntutan konsumen yang semakin kompleks. Manajemen juga harus mampu mengintegrasikan strategi global dengan kebutuhan lokal agar produk atau layanan tetap relevan di berbagai wilayah. Tantangan muncul ketika organisasi gagal menyesuaikan strategi bisnisnya dengan kondisi pasar global yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, kemampuan analisis strategis dan ketepatan pengambilan keputusan menjadi faktor penentu keberhasilan manajemen.

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

Pengelolaan sumber daya manusia lintas budaya menjadi tantangan signifikan bagi manajemen di era global dan digital karena organisasi modern semakin bergantung pada tenaga kerja yang berasal dari latar belakang budaya, nilai, dan pola komunikasi yang beragam. Perbedaan budaya dapat memengaruhi cara individu memaknai kepemimpinan, kerja sama tim, pengambilan keputusan, serta sikap terhadap otoritas dan tanggung jawab kerja. Dalam konteks global, manajemen dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja inklusif yang menghargai perbedaan sekaligus menjaga konsistensi tujuan organisasi. Stahl *et al.* (2018) menjelaskan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia lintas budaya sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan perbedaan budaya menjadi kekuatan strategis, bukan sumber konflik. Tantangan ini semakin kompleks seiring dengan pemanfaatan teknologi digital yang memungkinkan kolaborasi lintas negara secara real time.

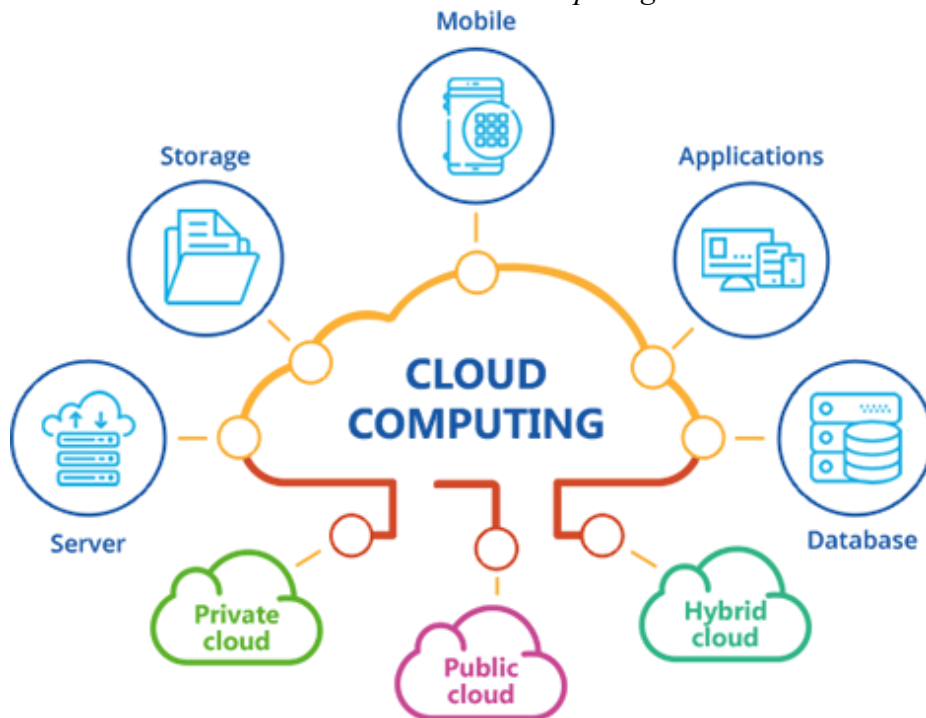
Di era digital, pengelolaan sumber daya manusia lintas budaya tidak hanya berkaitan dengan perbedaan nilai dan norma, tetapi juga dengan perbedaan gaya kerja, ekspektasi kinerja, dan literasi teknologi. Manajemen harus mampu merancang sistem kerja yang fleksibel agar

dapat mengakomodasi berbagai pola kerja tanpa mengurangi produktivitas dan kualitas hasil kerja. Komunikasi lintas budaya menjadi aspek krusial karena kesalahpahaman dapat dengan mudah terjadi melalui media digital yang minim isyarat nonverbal. Selain itu, manajemen dituntut untuk mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang adil dan adaptif, terutama dalam hal penilaian kinerja, pengembangan karier, dan sistem penghargaan. Ketidakmampuan mengelola perbedaan ini dapat berdampak pada rendahnya keterlibatan karyawan dan meningkatnya konflik organisasi.

4. Keamanan dan Pengelolaan Data

Keamanan dan pengelolaan data menjadi tantangan krusial bagi manajemen di era global dan digital seiring dengan meningkatnya ketergantungan organisasi terhadap sistem informasi, teknologi cloud, dan pertukaran data lintas batas negara. Data tidak hanya berfungsi sebagai aset operasional, tetapi juga sebagai sumber nilai strategis yang menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Namun, meningkatnya volume dan kompleksitas data juga memperbesar risiko kebocoran, penyalahgunaan, serta serangan siber yang dapat merugikan organisasi secara finansial maupun reputasional. Manajemen dituntut untuk mampu merancang kebijakan keamanan data yang komprehensif dan terintegrasi dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Bada *et al.* (2019) menegaskan bahwa kelemahan dalam tata kelola keamanan informasi sering kali bukan semata persoalan teknologi, melainkan kegagalan manajerial dalam mengelola manusia, proses, dan sistem secara terpadu.

Gambar 2. *Cloud Computing*



Sumber: *Btech*

Pada konteks global, tantangan keamanan dan pengelolaan data semakin kompleks karena organisasi harus mematuhi berbagai regulasi perlindungan data yang berbeda antarnegara. Manajemen harus memastikan bahwa proses pengumpulan, penyimpanan, dan pemanfaatan data selaras dengan ketentuan hukum serta etika yang berlaku, tanpa menghambat efektivitas operasional. Selain itu, transformasi digital mendorong kolaborasi jarak jauh yang memperluas titik rawan keamanan, sehingga pengendalian akses dan pengawasan sistem menjadi semakin penting. Manajemen juga perlu menyeimbangkan kebutuhan keterbukaan informasi untuk mendukung inovasi dengan perlindungan data yang ketat untuk mencegah risiko. Ketidaksiapan dalam menghadapi tantangan ini dapat menyebabkan gangguan operasional dan menurunnya kepercayaan pemangku kepentingan.



BAB II

DASAR-DASAR TEORI MANAJEMEN

Teori manajemen merupakan landasan konseptual yang menjelaskan bagaimana organisasi mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemahaman terhadap dasar-dasar teori manajemen membantu individu dan organisasi mengenali pola pengambilan keputusan, pengorganisasian kerja, serta pengendalian aktivitas dalam berbagai konteks. Dalam perkembangannya, teori manajemen memberikan kerangka berpikir sistematis untuk menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah, baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi. Penguasaan dasar-dasar teori manajemen menjadi penting karena berfungsi sebagai pijakan dalam merancang strategi, meningkatkan kinerja, dan menciptakan keberlanjutan organisasi secara menyeluruh.

A. Aliran Klasik Manajemen

Aliran klasik manajemen merupakan pendekatan awal dalam perkembangan ilmu manajemen yang berfokus pada upaya mencapai efisiensi dan efektivitas kerja melalui pengaturan organisasi yang rasional, terstruktur, dan sistematis. Aliran ini muncul pada masa pertumbuhan industri besar, ketika organisasi membutuhkan pedoman yang jelas untuk mengelola tenaga kerja, pembagian tugas, serta pengendalian aktivitas agar tujuan dapat dicapai secara optimal. Secara konseptual, aliran klasik memandang organisasi sebagai suatu sistem mekanis yang dapat dirancang dan dikendalikan melalui prinsip-prinsip formal. Perhatian utama diarahkan pada struktur organisasi, prosedur kerja, pembagian wewenang, dan aturan yang baku, dengan asumsi bahwa produktivitas akan meningkat apabila setiap bagian organisasi

bekerja sesuai fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Pokok-pokok pemikiran utama dalam aliran klasik manajemen meliputi:

1. Manajemen Ilmiah

Manajemen Ilmiah merupakan salah satu pendekatan awal dalam teori manajemen yang menekankan penggunaan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Pendekatan ini berkembang seiring dengan kebutuhan organisasi industri untuk mengelola pekerjaan secara lebih terukur, sistematis, dan rasional, terutama dalam mengatur aktivitas tenaga kerja di tingkat operasional. Secara konseptual, Manajemen Ilmiah memandang pekerjaan sebagai rangkaian aktivitas yang dapat dianalisis, disederhanakan, dan distandarkan agar menghasilkan output maksimal dengan penggunaan sumber daya minimal. Fokus utamanya adalah menemukan cara kerja terbaik (*the one best way*) melalui pengamatan, pengukuran, dan pengujian yang objektif. Karakteristik utama Manajemen Ilmiah meliputi:

a. Analisis Pekerjaan Secara Sistematis

Analisis pekerjaan secara sistematis dalam manajemen ilmiah merupakan proses penguraian setiap aktivitas kerja ke dalam elemen-elemen yang paling dasar untuk memahami cara kerja yang paling efisien, efektif, dan terukur. Melalui pendekatan ini, pekerjaan tidak dipandang secara umum, melainkan dianalisis secara mendalam berdasarkan urutan langkah, waktu yang dibutuhkan, alat yang digunakan, serta hubungan antaraktivitas, sehingga manajemen mampu mengidentifikasi pemborosan dan ketidakefisienan yang tersembunyi. Analisis yang sistematis juga memungkinkan organisasi merancang metode kerja standar yang rasional dan dapat direplikasi, sehingga kinerja individu maupun kelompok dapat dikendalikan secara objektif dan konsisten.

Pada praktik manajemen modern, analisis pekerjaan secara sistematis menjadi dasar penting dalam perancangan standar operasional, penetapan target kinerja, serta perhitungan kebutuhan sumber daya manusia. Pendekatan ini menekankan bahwa peningkatan produktivitas bukan semata-mata bergantung pada intensitas kerja, melainkan pada ketepatan metode dan

pengaturan kerja yang didukung oleh data dan pengukuran yang akurat. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa analisis pekerjaan yang berbasis pengukuran dan observasi empiris mampu meningkatkan efisiensi proses kerja sekaligus memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab bagi pekerja (Dessler, 2020).

b. Standarisasi Metode dan Prosedur Kerja

Standarisasi metode dan prosedur kerja dalam manajemen ilmiah merupakan upaya penetapan cara kerja terbaik yang telah diuji secara sistematis agar dapat diterapkan secara seragam oleh seluruh pekerja. Melalui standarisasi, organisasi memastikan bahwa setiap aktivitas dilakukan dengan langkah, urutan, dan teknik yang sama sehingga variasi kerja yang tidak perlu dapat dikurangi secara signifikan. Pendekatan ini bertujuan menciptakan konsistensi hasil, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempermudah pengawasan dan evaluasi kinerja secara objektif.

Pada kerangka manajemen ilmiah, standarisasi metode dan prosedur kerja menjadi sarana untuk mengendalikan proses produksi dan pelayanan agar sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan adanya standar kerja yang jelas, pekerja tidak lagi bergantung pada kebiasaan atau preferensi pribadi, melainkan pada pedoman baku yang dirancang berdasarkan analisis rasional dan pengukuran kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa standarisasi membantu organisasi mencapai efisiensi yang lebih tinggi melalui pengurangan kesalahan, peningkatan kecepatan kerja, dan pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal (Robbins & Coulter, 2021).

c. Spesialisasi dan Pembagian Kerja

Spesialisasi dan pembagian kerja dalam kerangka manajemen ilmiah merupakan pengorganisasian tugas dengan cara memecah pekerjaan besar menjadi unit-unit kecil yang spesifik sehingga setiap pekerja fokus pada aktivitas tertentu saja dan tidak mengerjakan keseluruhan proses kerja secara sekaligus. Pembagian seperti ini memungkinkan pekerja menjadi lebih terampil dan efisien dalam tugas yang diulang-ulang karena memusatkan perhatian pada bagian pekerjaan yang sama, sehingga waktu dan tenaga dapat dimanfaatkan secara optimal.

Penerapan spesialisasi juga membantu organisasi dalam menetapkan standar kinerja yang jelas, mempermudah pelatihan, serta meningkatkan output dengan mengurangi variasi dan pemborosan dalam proses kerja.

Pada konteks manajemen ilmiah, pembagian kerja tidak hanya sekadar membagi tugas, tetapi juga mendukung tujuan untuk meningkatkan produktivitas secara sistematis melalui struktur kerja yang jelas dan terukur. Ketika pekerja hanya bertanggung jawab atas bagian pekerjaan tertentu, dapat menguasai keterampilan yang dibutuhkan dengan lebih cepat, yang pada gilirannya mendorong produktivitas dan kualitas hasil kerja secara keseluruhan. Pendekatan ini sejalan dengan pendapat manajemen modern bahwa spesialisasi kerja membantu organisasi dalam mencapai efisiensi operasional yang lebih tinggi melalui pengembangan keahlian individual, peningkatan kecepatan kerja, dan pengurangan kesalahan karena pembelajaran berulang pada tugas yang sama (Fayol, 2018).

d. Pemilihan dan Pelatihan Tenaga Kerja Secara Ilmiah

Pemilihan dan pelatihan tenaga kerja secara ilmiah dalam manajemen ilmiah merupakan proses sistematis untuk menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan potensinya, sekaligus memberikan pelatihan yang terstruktur agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Proses ini bertujuan memaksimalkan efisiensi dan efektivitas kerja dengan meminimalkan kesalahan, pemborosan, dan ketidaksesuaian antara tugas dan kompetensi pekerja. Pendekatan ilmiah ini menekankan penggunaan metode pengukuran, pengujian, dan evaluasi untuk memastikan bahwa setiap pekerja memiliki kapabilitas yang tepat dan mampu bekerja secara produktif dalam kerangka organisasi.

Pada praktiknya, pemilihan tenaga kerja secara ilmiah mencakup identifikasi keterampilan yang dibutuhkan, seleksi kandidat berdasarkan kriteria objektif, dan penempatan pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensi. Pelatihan kemudian dilakukan untuk menyesuaikan kemampuan pekerja dengan standar metode kerja yang telah ditetapkan, sehingga produktivitas dan kualitas hasil kerja dapat terjaga. Menurut Mondy & Martocchio (2019),

pendekatan ilmiah dalam pemilihan dan pelatihan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat dan terarah.

2. Teori Administrasi

Teori Administrasi merupakan aliran pemikiran dalam manajemen yang berfokus pada bagaimana organisasi dikelola secara menyeluruh melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen yang sistematis. Pendekatan ini berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi berskala besar akan pedoman yang jelas dalam mengoordinasikan berbagai aktivitas agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Secara konseptual, Teori Administrasi memandang manajemen sebagai suatu proses universal yang dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, baik sektor publik maupun privat. Perhatian utama teori ini tidak hanya pada pekerjaan operasional, tetapi pada peran manajer dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya organisasi. Pokok-pokok utama dalam Teori Administrasi meliputi:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*planning*) dalam Teori Administrasi merupakan proses sistematis untuk menentukan tujuan organisasi serta merumuskan strategi, kebijakan, dan langkah-langkah yang diperlukan agar tujuan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien. Proses perencanaan mencakup identifikasi sumber daya yang tersedia, evaluasi lingkungan internal dan eksternal, serta penetapan prioritas kegiatan untuk meminimalkan risiko dan ketidakpastian. Pendekatan ini menekankan pentingnya keputusan yang rasional dan terstruktur sebagai landasan bagi seluruh aktivitas organisasi sehingga arah kerja menjadi jelas dan terkontrol.

Perencanaan dalam konteks administrasi juga berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial karena setiap tindakan yang diambil harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya perencanaan yang matang, manajer dapat mengoordinasikan sumber daya manusia, keuangan, dan material secara optimal, serta memprediksi potensi hambatan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan kegiatan. Menurut

Griffin & Ebert (2019), perencanaan yang efektif membantu organisasi mengurangi ketidakpastian, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan bahwa tujuan strategis dapat dicapai secara konsisten melalui tindakan yang terarah dan sistematis.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) dalam Teori Administrasi merupakan proses pengaturan dan penataan sumber daya, termasuk manusia, material, dan finansial, agar dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini mencakup pembagian tugas, penetapan tanggung jawab, penentuan wewenang, serta pengaturan hubungan antarbagian dan antarindividu untuk memastikan koordinasi yang optimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Pendekatan ini menekankan pentingnya struktur organisasi yang jelas dan sistematis sehingga setiap anggota mengetahui perannya, alur komunikasi, serta prosedur kerja yang harus diikuti.

Pengorganisasian juga berfungsi sebagai dasar pembentukan struktur formal organisasi yang memungkinkan aliran informasi, pengambilan keputusan, dan koordinasi antarbagian berjalan lancar. Dengan penataan yang tepat, manajer dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien, mengurangi tumpang tindih tugas, dan meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Daft & Marcic (2019), pengorganisasian yang efektif menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan aktivitas operasional dan strategis organisasi dijalankan secara sinkron, sekaligus mempermudah pengendalian dan evaluasi kinerja.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*directing*) dalam Teori Administrasi merupakan proses memimpin, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Proses pengarahan mencakup komunikasi yang efektif, kepemimpinan, pemberian arahan, serta motivasi yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dalam setiap aktivitas. Pendekatan ini menekankan pentingnya koordinasi antara manajer dan bawahan sehingga setiap individu memahami peran, tanggung jawab, serta tujuan dari pekerjaan yang dilakukan.

Pengarahan juga berfungsi untuk menyelaraskan upaya individu dengan sasaran organisasi, sehingga tindakan yang dilakukan setiap anggota mendukung pencapaian tujuan bersama. Dengan pengarahan yang tepat, manajer dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat disiplin kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif. Menurut Griffin & Ebert (2019), pengarahan yang efektif mencakup kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi sebagai alat untuk mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan strategi dan target organisasi, sehingga hasil yang dicapai optimal.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*controlling*) dalam Teori Administrasi merupakan proses pemantauan dan evaluasi aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup pengukuran kinerja aktual, perbandingan hasil dengan target, serta pengambilan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan atau ketidaksesuaian. Pendekatan ini menekankan pentingnya sistem pengendalian yang terstruktur sehingga manajemen dapat mempertahankan efisiensi, efektivitas, dan konsistensi operasional dalam jangka panjang.

Pengendalian juga berperan untuk memberikan umpan balik yang akurat kepada manajer dan karyawan mengenai kinerja organisasi, sehingga perbaikan dan penyesuaian dapat dilakukan secara tepat waktu. Dengan adanya mekanisme pengendalian yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan, mengurangi kesalahan, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Daft & Marcic (2019), pengendalian adalah proses penting yang memungkinkan organisasi untuk memonitor kinerja, membandingkan hasil aktual dengan standar, dan mengambil tindakan korektif agar tujuan strategis dapat tercapai secara konsisten.

3. Teori Birokrasi

Teori Birokrasi merupakan salah satu aliran pemikiran dalam manajemen yang menekankan pentingnya struktur organisasi formal, aturan yang jelas, serta sistem wewenang yang terhierarki untuk

mencapai keteraturan dan efisiensi kerja. Teori ini berkembang seiring dengan kebutuhan organisasi besar, khususnya lembaga pemerintahan dan organisasi publik, untuk mengelola aktivitas secara konsisten, stabil, dan dapat dipertanggungjawabkan. Secara konseptual, Teori Birokrasi memandang organisasi sebagai sistem yang diatur oleh seperangkat aturan formal dan prosedur tertulis yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi. Pendekatan ini menekankan rasionalitas dalam pengambilan keputusan serta pemisahan yang tegas antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi. Ciri-ciri utama Teori Birokrasi meliputi:

a. Struktur Hierarki yang Jelas

Struktur hierarki yang jelas dalam Teori Birokrasi merupakan prinsip penataan organisasi berdasarkan tingkat wewenang dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik, sehingga setiap posisi memiliki garis komando yang spesifik dari tingkat atas hingga bawah. Dengan adanya struktur hierarki yang tegas, alur pengambilan keputusan, komunikasi, dan koordinasi antarbagian menjadi lebih sistematis, sehingga meminimalkan kebingungan dan tumpang tindih tugas. Pendekatan ini menekankan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kejelasan hubungan wewenang, sehingga setiap anggota mengetahui siapa yang harus memberi perintah dan kepada siapa ia harus melapor. Struktur hierarki yang jelas juga berperan dalam penciptaan akuntabilitas yang tinggi, karena setiap posisi dan individu memiliki tanggung jawab yang terukur dan dapat dievaluasi. Dengan mekanisme pelaporan yang sistematis, manajemen dapat memantau kinerja, mengidentifikasi penyimpangan, serta mengambil tindakan korektif secara tepat waktu. Menurut Mullins (2019), struktur hierarki yang terdefinisi dengan baik memungkinkan organisasi untuk menjalankan tugasnya secara efisien, memperjelas wewenang, dan meningkatkan transparansi serta akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya.

b. Pembagian Tugas dan Spesialisasi Kerja

Pembagian tugas dan spesialisasi kerja dalam Teori Birokrasi merupakan prinsip pengaturan pekerjaan di mana setiap posisi dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta difokuskan pada bidang tertentu, sehingga setiap individu dapat menguasai keahlian spesifiknya. Dengan spesialisasi,

pekerja menjadi lebih efisien dan produktif karena konsentrasi terfokus pada aktivitas tertentu, sehingga proses kerja dapat dijalankan secara lebih cepat, tepat, dan terstandarisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya keteraturan dan profesionalisme, karena setiap unit atau individu mengetahui peranannya dan dapat bekerja secara optimal dalam kerangka organisasi yang terstruktur.

Pembagian tugas dan spesialisasi kerja juga memungkinkan manajemen untuk melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja secara lebih efektif, karena tanggung jawab setiap posisi dapat diukur secara objektif. Dengan pembagian yang jelas, risiko tumpang tindih tugas, kebingungan peran, dan konflik antarindividu dapat diminimalkan, sehingga organisasi dapat berjalan secara konsisten dan sistematis. Menurut Jones & George (2019), spesialisasi kerja dan pembagian tugas yang terdefinisi dengan baik meningkatkan produktivitas, mempermudah pengendalian operasional, dan mendukung terciptanya struktur organisasi yang stabil dan efisien.

c. Aturan dan Prosedur Tertulis

Aturan dan prosedur tertulis dalam Ciri-ciri utama Teori Birokrasi merupakan pedoman formal yang mengatur semua aktivitas organisasi secara sistematis, sehingga setiap anggota mengetahui apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan standar yang harus dicapai. Dengan adanya aturan dan prosedur yang terdokumentasi, organisasi dapat menjamin konsistensi pelaksanaan tugas, meminimalkan kesalahan, dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menekankan rasionalitas dan transparansi, karena keputusan dan tindakan setiap anggota didasarkan pada peraturan formal, bukan preferensi pribadi atau situasi yang bersifat subjektif.

Aturan dan prosedur tertulis juga mempermudah manajemen dalam melakukan pengawasan, evaluasi kinerja, dan penegakan akuntabilitas, karena setiap tindakan dapat dibandingkan dengan pedoman yang telah ditetapkan. Hal ini juga membantu mengurangi risiko konflik internal dan kebingungan peran, karena setiap individu mengetahui batasan dan kewenangan masing-masing secara jelas. Menurut Robbins & Judge (2021),

prosedur dan aturan tertulis dalam organisasi birokratis meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kontrol internal, dan mendukung stabilitas serta keteraturan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan proses kerja.

d. Hubungan Kerja yang Impersonal

Hubungan kerja yang impersonal dalam Ciri-ciri utama Teori Birokrasi merupakan prinsip bahwa interaksi antaranggota organisasi didasarkan pada aturan, posisi, dan tanggung jawab formal, bukan pada hubungan pribadi, favoritisme, atau preferensi subjektif. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan, penugasan, dan penilaian kinerja dilakukan secara adil dan konsisten, sehingga setiap individu diperlakukan berdasarkan kompetensi dan posisinya dalam struktur organisasi. Prinsip impersonalitas ini bertujuan untuk mengurangi bias, meningkatkan profesionalisme, dan menjaga integritas serta kepercayaan dalam operasional organisasi.

Hubungan kerja yang impersonal memungkinkan organisasi mempertahankan disiplin, koordinasi, dan efisiensi operasional karena setiap anggota memahami batasan, kewajiban, dan prosedur yang harus diikuti tanpa dipengaruhi oleh hubungan pribadi. Dengan struktur interaksi yang formal, manajemen dapat menegakkan aturan secara konsisten dan meminimalkan konflik internal akibat favoritisme atau perlakuan yang tidak merata. Menurut Mullins (2019), hubungan kerja yang impersonal dalam birokrasi membantu menciptakan struktur organisasi yang profesional, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga mendukung stabilitas dan efektivitas jangka panjang organisasi.

B. Aliran Perilaku dan *Human Relations*

Aliran perilaku dan *Human Relations* merupakan pendekatan dalam teori manajemen yang menekankan pentingnya faktor manusia dalam organisasi. Pendekatan ini muncul sebagai reaksi terhadap pendekatan klasik dan ilmiah, seperti *Scientific Management* dan birokrasi Weber, yang menitikberatkan pada efisiensi, struktur formal, dan prosedur mekanistik. Aliran perilaku menekankan bahwa produktivitas dan efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh

struktur atau metode kerja, tetapi juga oleh perilaku, motivasi, dan kebutuhan psikologis manusia yang bekerja di dalamnya.

1. Latar Belakang dan Perkembangan

Aliran perilaku mulai berkembang pada awal abad ke-20, dengan fokus pada studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Salah satu tonggak penting adalah Hawthorne Studies yang dilakukan di pabrik Western Electric, Amerika Serikat, pada 1924–1932. Studi ini menunjukkan bahwa perhatian manajerial terhadap pekerja, hubungan interpersonal, dan pengakuan sosial dapat meningkatkan produktivitas, sebuah temuan yang menekankan pentingnya dimensi sosial dalam manajemen. Tokoh-tokoh penting yang berperan dalam pengembangan aliran ini antara lain:

- a. Elton Mayo, yang menekankan pentingnya hubungan sosial dan motivasi dalam organisasi;
- b. Mary Parker Follett, yang menekankan kerja sama, konflik sebagai peluang, dan kepemimpinan partisipatif;
- c. Chester Barnard, yang memandang organisasi sebagai sistem sosial yang memerlukan komunikasi dan kepatuhan sukarela;
- d. Douglas McGregor, yang memperkenalkan Teori X dan Teori Y sebagai pandangan berbeda tentang motivasi karyawan;
- e. Abraham Maslow, yang mengembangkan hierarki kebutuhan yang banyak digunakan untuk memahami motivasi pekerja.

2. Prinsip Dasar Aliran Perilaku dan *Human Relations*

- a. Manusia sebagai Pusat Organisasi

Manusia sebagai pusat organisasi dalam aliran perilaku dan *Human Relations* menekankan bahwa karyawan bukan sekadar alat produksi, tetapi individu yang memiliki kebutuhan sosial, emosional, dan psikologis yang harus diperhatikan untuk mencapai produktivitas dan efektivitas organisasi. Dengan memperhatikan kebutuhan ini, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi, sehingga hubungan interpersonal dan dinamika kelompok menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan manajerial (Robbins & Judge, 2019).

Fokus pada manusia sebagai pusat organisasi juga menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan kepemimpinan partisipatif, di mana pekerja merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam proses kerja, sehingga tercipta iklim kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan penyelesaian masalah secara efektif. Pendekatan ini membantu organisasi dalam memahami perilaku individu dan kelompok secara lebih mendalam, sehingga strategi manajemen dapat disesuaikan dengan karakteristik manusia yang beragam di dalam organisasi.

b. Motivasi Lebih Kompleks Daripada Materi

Motivasi dalam aliran perilaku dan *Human Relations* dipahami sebagai fenomena yang lebih kompleks daripada sekadar insentif materi, karena karyawan dipengaruhi oleh berbagai kebutuhan psikologis dan sosial yang mencakup pengakuan, rasa aman, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan diri, sehingga pemberian kompensasi finansial saja tidak selalu menjamin kinerja yang optimal. Penerapan strategi motivasi yang holistik, seperti kombinasi penghargaan non-finansial, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan pengembangan karier, dapat meningkatkan kepuasan kerja serta keterlibatan karyawan secara signifikan dalam organisasi (Armstrong, 2020). Motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor intrinsik, di mana perasaan memiliki tujuan, tanggung jawab, dan kontribusi yang berarti terhadap organisasi menjadi pendorong utama untuk bekerja lebih efektif. Pendekatan manajemen yang mengabaikan dimensi psikologis ini cenderung menghasilkan produktivitas yang rendah, konflik internal, dan tingginya tingkat turnover, sehingga organisasi harus memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan materi dan kebutuhan psikologis karyawan.

c. Pengaruh Kelompok Informal

Kelompok informal dalam aliran perilaku dan *Human Relations* memiliki peran penting dalam membentuk perilaku karyawan karena norma, interaksi sosial, dan ikatan antaranggota sering memengaruhi sikap kerja lebih kuat dibanding aturan formal organisasi. Manajer yang memahami dinamika kelompok informal dapat memanfaatkan pengaruh ini untuk meningkatkan kerja sama, menyelesaikan konflik secara efektif, dan mendorong

kepatuhan terhadap tujuan organisasi melalui pendekatan sosial dan komunikasi yang tepat (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019). Kelompok informal memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan karena dukungan sosial, pengakuan dari rekan sejawat, dan rasa kebersamaan meningkatkan keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi. Anggota kelompok informal cenderung berbagi ide kreatif dan solusi inovatif, sehingga organisasi yang memanfaatkan jaringan sosial ini dapat mendorong inovasi dan adaptasi lebih cepat terhadap perubahan lingkungan kerja.

d. Kepemimpinan Interpersonal

Kepemimpinan interpersonal dalam aliran perilaku dan *Human Relations* menekankan bahwa efektivitas manajer tidak hanya diukur dari pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dari kemampuan untuk membangun hubungan personal yang kuat, komunikatif, dan suportif dengan setiap anggota tim. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan individu, memberikan umpan balik konstruktif, serta mendukung pengembangan dan kesejahteraan karyawan cenderung meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kolaborasi dalam organisasi secara signifikan (Northouse, 2021).

Kepemimpinan interpersonal mendorong terciptanya iklim kerja yang inklusif dan partisipatif, di mana karyawan merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini membantu organisasi mengurangi konflik internal, meningkatkan kepuasan kerja, dan memaksimalkan potensi kreatif dan inovatif dari setiap anggota tim melalui interaksi sosial yang positif.

e. Kepuasan dan Kesejahteraan Kerja

Kepuasan dan kesejahteraan kerja dalam aliran perilaku dan *Human Relations* dianggap sebagai faktor kunci yang memengaruhi produktivitas, motivasi, dan keterlibatan karyawan, karena pekerja yang merasa dihargai, aman, dan didukung secara psikologis cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Pendekatan manajemen yang menekankan kesejahteraan karyawan melalui lingkungan kerja yang sehat, pengakuan prestasi, serta keseimbangan kerja-hidup terbukti meningkatkan kinerja individu dan efektivitas tim secara keseluruhan (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2019).

Kepuasan kerja berperan dalam menurunkan tingkat stres, konflik internal, dan turnover karyawan, sehingga organisasi dapat mempertahankan talenta terbaiknya dan membangun stabilitas operasional. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan juga mencakup program pengembangan pribadi, dukungan kesehatan mental, dan fasilitas kerja yang memadai, yang secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi.

C. Aliran Sistem dan Kontingensi

Aliran sistem dan kontingensi merupakan pendekatan dalam teori manajemen yang muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan klasik, ilmiah, dan perilaku, yang cenderung bersifat linear dan kaku. Pendekatan ini menekankan bahwa organisasi harus dipahami sebagai sistem terbuka yang saling berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan internalnya, serta bahwa strategi manajemen yang efektif bergantung pada situasi atau konteks tertentu (Fayol, Taylor, dan tokoh klasik lainnya dianggap terlalu normatif). Dengan kata lain, tidak ada satu metode atau prinsip manajemen yang selalu benar untuk semua organisasi; keberhasilan manajemen bergantung pada identifikasi faktor-faktor situasional yang relevan dan adaptasi strategi yang tepat.

1. Aliran Sistem (*Systems Approach*)

Aliran sistem (*Systems Approach*) dalam teori manajemen adalah pendekatan yang memandang organisasi sebagai keseluruhan yang kompleks yang terdiri dari bagian-bagian saling terkait (sub-sistem) yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan ini lahir karena keterbatasan aliran klasik dan perilaku, yang sering memandang organisasi secara terfragmentasi atau terlalu fokus pada efisiensi bagian tertentu. Aliran sistem menekankan pentingnya interaksi internal dan eksternal, keterkaitan antarbagian, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan agar organisasi dapat tetap efektif dan produktif. Berikut ini adalah prinsip dan konsep utama yang menjadi dasar aliran sistem dalam manajemen:

a. Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Organisasi sebagai sistem terbuka dalam aliran sistem menekankan bahwa sebuah organisasi tidak berdiri sendiri,

melainkan menerima input dari lingkungan eksternal berupa sumber daya manusia, modal, informasi, dan teknologi, kemudian memprosesnya melalui aktivitas internal untuk menghasilkan output yang bernilai bagi pemangku kepentingan. Konsep ini menekankan pentingnya interaksi timbal balik antara organisasi dan lingkungannya, sehingga keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal dan memanfaatkan sumber daya internal secara optimal (Daft, 2018).

Organisasi sebagai sistem terbuka menuntut koordinasi yang baik antarunit atau sub-sistem, karena setiap departemen atau divisi saling terkait dan perubahan pada satu bagian dapat memengaruhi seluruh sistem. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi, aliran informasi, dan integrasi proses sehingga organisasi mampu menyesuaikan strategi dan operasi dengan dinamika lingkungan yang terus berubah, baik dari sisi teknologi, ekonomi, maupun sosial.

b. Sub-Sistem yang Saling Bergantung

Sub-sistem yang saling bergantung dalam aliran sistem menekankan bahwa setiap unit atau bagian dalam organisasi, seperti departemen, tim, atau divisi, saling terkait dan interaksi memengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi, sehingga kegagalan atau perubahan pada satu bagian dapat berdampak pada kinerja bagian lain dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemahaman ini mendorong manajemen untuk memperkuat koordinasi, komunikasi, dan integrasi proses antarunit agar organisasi berfungsi secara sinergis dan optimal (Jones, 2020).

Kesadaran akan ketergantungan antar sub-sistem mendorong desain struktur organisasi yang mendukung kolaborasi, aliran informasi yang lancar, dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, sehingga setiap unit dapat beroperasi secara terkoordinasi tanpa bekerja secara terisolasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengidentifikasi potensi konflik, mengurangi duplikasi pekerjaan, dan meningkatkan efektivitas proses, sehingga kinerja keseluruhan sistem lebih stabil dan konsisten.

c. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik (*feedback*) dalam aliran sistem menekankan pentingnya mekanisme pengumpulan informasi dari hasil kerja atau output organisasi untuk menilai kinerja proses internal dan menentukan langkah perbaikan yang diperlukan agar tujuan organisasi tercapai secara efektif. Dengan menerapkan sistem *feedback*, organisasi dapat menyesuaikan strategi, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan meningkatkan koordinasi antarunit sehingga proses operasional menjadi lebih adaptif terhadap perubahan internal maupun eksternal (Hatch & Cunliffe, 2018).

Feedback memungkinkan identifikasi cepat terhadap kesalahan, hambatan, atau ketidakefisienan dalam setiap sub-sistem, sehingga manajer dapat mengambil tindakan korektif sebelum masalah meluas dan memengaruhi kinerja keseluruhan. Pendekatan ini juga mendukung pengambilan keputusan berbasis data, penguatan komunikasi antarunit, dan evaluasi berkelanjutan, sehingga setiap perubahan yang diterapkan lebih tepat sasaran dan berdampak positif pada produktivitas organisasi.

d. Interaksi dengan Lingkungan Eksternal

Interaksi dengan lingkungan eksternal dalam aliran sistem menekankan bahwa organisasi tidak beroperasi secara terisolasi, melainkan terus-menerus dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti pasar, teknologi, regulasi pemerintah, sosial budaya, dan persaingan, sehingga kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. Pendekatan ini menuntut manajemen untuk memantau, menganalisis, dan merespons dinamika eksternal secara proaktif agar strategi dan proses internal tetap relevan, efektif, dan mampu menghasilkan output yang bernilai bagi pemangku kepentingan (Burton, Obel, & Håkansson, 2018).

Interaksi dengan lingkungan eksternal memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang baru, mengantisipasi ancaman, dan menyesuaikan struktur, teknologi, serta proses operasional agar tetap kompetitif. Pendekatan sistem menekankan perlunya umpan balik dari lingkungan untuk mengevaluasi kinerja

organisasi, sehingga perubahan yang dilakukan dapat meningkatkan adaptabilitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi di tengah kompleksitas lingkungan eksternal.

2. Aliran Kontingensi (*Contingency Approach*)

Aliran kontingensi (*Contingency Approach*) dalam teori manajemen adalah pendekatan yang menekankan bahwa tidak ada satu metode manajemen yang berlaku untuk semua organisasi atau situasi, sehingga efektivitas manajemen sangat bergantung pada konteks, kondisi internal, dan faktor eksternal yang memengaruhi organisasi. Pendekatan ini lahir karena pengamatan bahwa prinsip-prinsip manajemen klasik dan perilaku tidak selalu dapat diterapkan secara universal; suatu teknik atau gaya kepemimpinan yang berhasil di satu organisasi bisa gagal di organisasi lain jika situasinya berbeda. Dengan kata lain, manajemen yang efektif bersifat situasional, dan manajer harus mampu menyesuaikan strategi, struktur, dan praktik dengan karakteristik lingkungan dan sumber daya yang tersedia. Berikut ini adalah prinsip dan konsep utama dari aliran kontingensi dalam manajemen:

a. Kebergantungan Situasional

Kebergantungan situasional dalam aliran kontingensi menekankan bahwa efektivitas manajemen sangat bergantung pada kondisi dan konteks spesifik di mana organisasi beroperasi, sehingga tidak ada satu metode, struktur, atau gaya kepemimpinan yang berlaku secara universal untuk semua situasi. Pendekatan ini mendorong manajer untuk menganalisis variabel internal dan eksternal, seperti ukuran organisasi, kompleksitas tugas, teknologi, dan dinamika lingkungan, sebelum menentukan strategi atau keputusan manajerial agar hasilnya optimal (Donaldson, 2019).

Kebergantungan situasional mengharuskan organisasi untuk fleksibel dalam menyesuaikan kebijakan, struktur, dan proses kerja sesuai perubahan konteks, sehingga strategi yang diterapkan mampu merespons tantangan internal maupun eksternal secara tepat waktu. Pendekatan ini juga membantu organisasi mengidentifikasi kombinasi faktor yang paling efektif untuk situasi tertentu, sehingga manajemen dapat mengalokasikan sumber daya, menetapkan prioritas, dan mengarahkan aktivitas secara lebih efisien.

b. Fleksibilitas dan Adaptasi

Fleksibilitas dan adaptasi dalam aliran kontingensi menekankan bahwa organisasi dan manajer harus mampu menyesuaikan struktur, proses, dan gaya kepemimpinan sesuai dengan perubahan kondisi internal maupun eksternal, sehingga keputusan dan strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini mendorong penerapan solusi yang kontekstual dan responsif terhadap dinamika lingkungan, kompleksitas tugas, dan karakteristik karyawan, sehingga organisasi dapat mempertahankan kinerja optimal meskipun menghadapi ketidakpastian atau perubahan situasi (Lawrence & Lorsch, 2018).

Fleksibilitas dan adaptasi memungkinkan organisasi mengantisipasi tantangan dan peluang baru dengan cepat, memodifikasi prosedur kerja, alokasi sumber daya, dan strategi koordinasi antarunit agar tetap efisien. Pendekatan ini juga mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan, karena setiap perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal dapat ditanggapi dengan penyesuaian yang tepat tanpa mengganggu kestabilan operasi organisasi secara keseluruhan.

c. Interaksi Variabel Internal dan Eksternal

Interaksi variabel internal dan eksternal dalam aliran kontingensi menekankan bahwa efektivitas manajemen tergantung pada kesesuaian antara faktor-faktor internal organisasi, seperti struktur, budaya, dan sumber daya manusia, dengan kondisi eksternal yang meliputi teknologi, pasar, regulasi, dan persaingan, sehingga keputusan dan strategi manajerial harus dirancang dengan mempertimbangkan hubungan saling memengaruhi antarvariabel tersebut. Pendekatan ini mendorong manajer untuk melakukan analisis holistik terhadap lingkungan internal dan eksternal agar kombinasi strategi, struktur, dan proses operasional yang diterapkan mampu menghasilkan kinerja optimal dalam konteks situasi tertentu (Donaldson, 2019).

Pemahaman interaksi variabel internal dan eksternal memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan alokasi sumber daya, mengoptimalkan proses koordinasi antarunit, dan memodifikasi kebijakan operasional sesuai perubahan

lingkungan, sehingga risiko kegagalan dapat diminimalkan dan peluang inovasi dapat dimaksimalkan. Pendekatan ini juga menekankan perlunya evaluasi terus-menerus terhadap kondisi internal maupun eksternal, sehingga strategi manajerial bersifat adaptif dan responsif terhadap dinamika situasi yang kompleks.

d. Pengambilan Keputusan Berbasis Konteks

Pengambilan keputusan berbasis konteks dalam aliran kontingensi menekankan bahwa efektivitas keputusan manajerial ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi, struktur, dan tindakan dengan kondisi spesifik yang dihadapi, termasuk faktor internal seperti sumber daya, budaya, dan kompetensi karyawan, serta faktor eksternal seperti persaingan, teknologi, dan regulasi. Pendekatan ini menuntut manajer untuk menganalisis situasi secara menyeluruh sebelum menentukan pilihan, sehingga keputusan yang diambil bersifat relevan, adaptif, dan mampu memaksimalkan kinerja organisasi dalam konteks tertentu (Fiedler, 2018).

Pengambilan keputusan berbasis konteks memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat dan tepat, menyesuaikan alokasi sumber daya, mengubah proses operasional, dan mengoptimalkan koordinasi antarunit agar hasil yang dicapai tetap efektif. Pendekatan ini juga mendorong penerapan solusi yang fleksibel dan realistis, karena keputusan tidak hanya didasarkan pada prinsip universal atau kebijakan baku, melainkan mempertimbangkan kondisi unik setiap situasi yang dihadapi.

D. Pendekatan Manajemen Kontemporer

Pendekatan manajemen kontemporer merupakan perkembangan terbaru dalam ilmu manajemen yang menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, penggunaan teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, serta keberlanjutan dalam operasional organisasi. Pendekatan ini lahir sebagai respons terhadap kompleksitas, dinamika pasar, globalisasi, dan kemajuan teknologi yang menuntut organisasi mampu berinovasi, belajar secara berkesinambungan, serta memperhatikan kesejahteraan sumber daya manusia dan pemangku kepentingan. Berbeda dengan pendekatan klasik yang bersifat hierarkis dan formal, manajemen

kontemporer lebih bersifat holistik, adaptif, dan berorientasi pada integrasi antara manusia, teknologi, dan proses bisnis. Berikut adalah uraian rinci mengenai pendekatan-pendekatan utama dalam manajemen kontemporer.

1. *Systems Thinking* (Pemikiran Sistem)

Systems Thinking atau pemikiran sistem adalah pendekatan manajemen yang memandang organisasi sebagai keseluruhan sistem yang saling terkait, di mana setiap elemen, proses, dan subsistem memiliki pengaruh timbal balik yang kompleks terhadap kinerja keseluruhan. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami hubungan sebab-akibat dan feedback loop dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga perubahan kecil pada satu bagian sistem dapat berdampak signifikan pada seluruh organisasi. Dengan menggunakan perspektif holistik ini, manajer dapat merancang intervensi yang lebih efektif dan mengantisipasi konsekuensi jangka panjang dari setiap tindakan operasional maupun strategis (Jackson, 2019).

Pemikiran sistem juga memungkinkan organisasi untuk mengatasi tantangan kompleks yang muncul dari lingkungan eksternal yang dinamis dan internal yang saling bergantung, seperti interaksi antara teknologi, sumber daya manusia, proses bisnis, dan faktor eksternal pasar atau regulasi. Dengan memanfaatkan tools seperti causal loop diagrams, system mapping, dan simulasi proses, organisasi dapat mengidentifikasi potensi bottleneck, redundansi, atau risiko yang mungkin tidak terlihat dalam analisis tradisional. Pendekatan ini mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan memfasilitasi inovasi berkelanjutan karena setiap solusi dievaluasi dari dampak sistemik terhadap keseluruhan organisasi.

2. *Contingency Approach* (Pendekatan Kontinjensi)

Pendekatan Kontinjensi (*Contingency Approach*) dalam manajemen adalah teori yang menekankan bahwa tidak ada satu metode atau praktik manajemen yang universal berlaku untuk semua organisasi, melainkan efektivitas manajemen sangat tergantung pada konteks spesifik, seperti ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, struktur organisasi, dan kondisi lingkungan eksternal. Pendekatan ini mendorong manajer untuk menyesuaikan strategi, struktur, dan gaya kepemimpinan

agar selaras dengan situasi yang dihadapi, sehingga organisasi dapat merespons perubahan dan tantangan dengan lebih efektif (Burns & Stalker, 2018).

Pada penerapannya, pendekatan kontinjensi menekankan pentingnya analisis situasional yang mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang memengaruhi kinerja organisasi, termasuk dinamika pasar, sumber daya manusia, proses operasional, dan budaya organisasi. Dengan memahami variabel-variabel ini, manajer dapat memilih kombinasi struktur, teknik koordinasi, dan sistem pengendalian yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini juga mendorong fleksibilitas, karena keputusan yang efektif di satu konteks mungkin tidak relevan atau bahkan kontraproduktif di konteks lain, sehingga adaptasi berkelanjutan menjadi elemen penting dalam pengelolaan organisasi.

3. *Evidence-Based Management* (Manajemen Berbasis Bukti)

Evidence-Based Management (Manajemen Berbasis Bukti) adalah pendekatan manajerial yang menekankan pengambilan keputusan berdasarkan data empiris, bukti riset, dan informasi terukur, daripada hanya mengandalkan intuisi, pengalaman pribadi, atau tradisi organisasi. Pendekatan ini memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi praktik terbaik, mengevaluasi efektivitas kebijakan, dan meningkatkan akurasi keputusan melalui analisis informasi yang objektif dan relevan (Rousseau & Barends, 2019).

Penerapan *Evidence-Based Management* menuntut organisasi untuk membangun sistem pengumpulan data yang handal, mengintegrasikan analisis statistik, serta memanfaatkan penelitian akademik dan praktik industri untuk menginformasikan strategi dan operasional. Dengan cara ini, setiap keputusan mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan produk, hingga strategi pemasaran dapat diuji secara empiris sebelum diimplementasikan secara luas, sehingga mengurangi risiko kegagalan dan meningkatkan efisiensi organisasi. Pendekatan ini juga mendorong budaya belajar berbasis fakta, di mana karyawan dan manajer secara aktif mencari bukti dan umpan balik untuk memperbaiki proses dan hasil organisasi.

4. *Agile Management*

Agile Management adalah pendekatan manajerial yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi tim, iterasi cepat, dan responsif terhadap perubahan, sehingga organisasi dapat menyesuaikan strategi dan operasionalnya dengan dinamika lingkungan yang cepat dan kompleks. Pendekatan ini mengintegrasikan prinsip-prinsip pengembangan perangkat lunak Agile ke dalam manajemen proyek dan bisnis, termasuk penggunaan sprint, feedback berkelanjutan, dan adaptasi berulang untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2018).

Penerapan *Agile Management* mendorong tim untuk bekerja secara lintas fungsi dengan komunikasi terbuka, pembagian tanggung jawab yang jelas, serta fokus pada pencapaian nilai maksimal bagi pelanggan dalam setiap iterasi, sehingga mengurangi risiko kegagalan proyek dan meningkatkan keterlibatan anggota tim. Dengan menggunakan metodologi Agile, organisasi dapat merespons perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan dengan cepat, menguji solusi baru secara bertahap, dan menyesuaikan strategi berdasarkan hasil yang terukur. Pendekatan ini juga menekankan pembelajaran berkelanjutan dan inovasi adaptif, di mana evaluasi dan perbaikan proses menjadi bagian rutin dari budaya organisasi untuk mencapai efektivitas operasional dan keunggulan kompetitif.

5. *Lean Management dan Kaizen*

Lean Management dan Kaizen adalah pendekatan manajemen yang menekankan peningkatan efisiensi, pengurangan pemborosan, dan perbaikan proses secara berkelanjutan dengan fokus pada penciptaan nilai maksimal bagi pelanggan. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk mengidentifikasi setiap langkah dalam proses operasional, mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan menerapkan perbaikan kecil secara konsisten agar produktivitas, kualitas, dan kepuasan pelanggan meningkat secara berkesinambungan (Liker & Morgan, 2020).

Penerapan *Lean Management* dan Kaizen menuntut keterlibatan seluruh anggota organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga lini depan, untuk terus memantau proses, mengumpulkan data, dan mengusulkan inovasi kecil yang dapat menghasilkan perbaikan signifikan dari waktu ke waktu. Dengan prinsip *continuous*

improvement, organisasi dapat mengurangi kesalahan, mempercepat waktu siklus produksi, dan meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar atau tuntutan pelanggan. Pendekatan ini juga membangun budaya organisasi yang proaktif, kolaboratif, dan berorientasi pada pemecahan masalah secara sistematis, sehingga setiap anggota tim merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan proses dan hasil akhir.



BAB III

MANAJEMEN DAN ORGANISASI

Manajemen dan organisasi merupakan fondasi penting dalam menjalankan setiap bentuk kegiatan, baik di sektor publik maupun swasta. Manajemen berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Sementara itu, organisasi menjadi kerangka yang menata struktur, peran, dan hubungan antarindividu agar proses manajemen dapat berjalan lancar. Sinergi antara manajemen dan organisasi menciptakan sistem yang adaptif, produktif, dan mampu menghadapi dinamika perubahan lingkungan secara berkelanjutan.

A. Konsep dan Tujuan Organisasi

Organisasi merupakan suatu kesatuan yang terdiri dari individu-individu atau kelompok yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep organisasi tidak hanya berkaitan dengan struktur formal dan hierarki, tetapi juga melibatkan interaksi, komunikasi, dan koordinasi antaranggota agar tujuan dapat dicapai secara efisien. Organisasi dapat hadir dalam berbagai bentuk, baik bersifat formal seperti perusahaan, lembaga pemerintah, dan yayasan, maupun bersifat informal seperti kelompok komunitas atau klub hobi. Beberapa aspek penting dalam konsep organisasi antara lain:

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka yang mengatur hubungan formal antara individu, departemen, dan fungsi dalam sebuah organisasi sehingga memungkinkan koordinasi, pengendalian, dan aliran informasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama. Struktur ini mencakup pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan jalur komunikasi yang jelas, sehingga setiap anggota memahami peran dan kontribusinya dalam mencapai target organisasi (Jones, 2019).

Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan meminimalkan tumpang tindih

tugas, sekaligus menciptakan sistem pengambilan keputusan yang lebih terarah dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Struktur yang baik juga memfasilitasi pengembangan karier anggota karena jalur hierarki dan alur tanggung jawab tersusun secara sistematis, sehingga setiap individu dapat melihat posisi dan peluang pertumbuhan dalam organisasi.

2. Tujuan Bersama

Tujuan bersama merupakan sasaran atau hasil yang ingin dicapai secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai panduan bagi seluruh aktivitas, keputusan, dan strategi yang diterapkan agar organisasi dapat berjalan selaras dan efektif. Kejelasan tujuan bersama membantu menciptakan fokus dan komitmen anggota dalam bekerja sama, sehingga setiap tindakan individu selaras dengan visi dan misi organisasi (Robbins & Judge, 2021).

Tujuan bersama menjadi sumber motivasi bagi anggota organisasi, karena memberikan arah yang jelas mengenai apa yang harus dicapai dan mengapa kontribusi masing-masing individu penting dalam mencapai keberhasilan kolektif. Dengan pemahaman yang sama mengenai tujuan, konflik internal dapat diminimalkan, dan koordinasi antaranggota dapat berjalan lebih lancar sehingga efisiensi dan produktivitas organisasi meningkat.

3. Koordinasi dan Sinergi

Koordinasi dan sinergi dalam organisasi merupakan mekanisme penting yang memungkinkan berbagai bagian, departemen, dan individu bekerja secara terpadu untuk mencapai tujuan bersama, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan saling melengkapi dan tidak terjadi tumpang tindih atau konflik yang merugikan. Proses koordinasi yang efektif memastikan aliran informasi, sumber daya, dan tanggung jawab tersusun dengan baik, sementara sinergi meningkatkan efektivitas kolektif karena hasil yang dicapai lebih besar daripada jika setiap bagian bekerja sendiri-sendiri (Mintzberg, 2018).

Koordinasi dan sinergi mendorong kolaborasi antaranggota dan unit organisasi, menciptakan budaya kerja yang harmonis dan mendukung pencapaian target secara optimal. Dengan adanya sinergi, kekuatan dan keahlian masing-masing individu atau tim dapat dimanfaatkan secara maksimal, sehingga inovasi dan penyelesaian

masalah menjadi lebih cepat dan efektif dibandingkan pendekatan yang terisolasi.

4. Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi adalah proses penyampaian informasi, instruksi, dan ide antaranggota yang bertujuan untuk memastikan pemahaman yang sama, memperlancar koordinasi, serta mendukung pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Komunikasi yang jelas dan terbuka menjadi dasar bagi terciptanya hubungan kerja yang harmonis, memperkuat sinergi tim, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2019).

Komunikasi berperan penting dalam mengurangi kesalahpahaman, konflik, dan kebingungan di antara anggota organisasi, karena informasi disampaikan secara tepat waktu dan akurat. Sistem komunikasi yang baik memungkinkan organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan, memfasilitasi kolaborasi lintas departemen, serta mendukung implementasi strategi dan kebijakan dengan lebih efektif.

5. Adaptabilitas

Adaptabilitas dalam organisasi merupakan kemampuan sistem, struktur, dan anggota untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal, termasuk perubahan teknologi, regulasi, pasar, dan dinamika sosial. Kemampuan adaptasi ini memungkinkan organisasi untuk tetap relevan, menjaga kinerja, dan memanfaatkan peluang baru, sekaligus mengurangi risiko kegagalan akibat ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah (Daft, 2020).

Adaptabilitas mendorong inovasi dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, karena organisasi yang adaptif mampu merespons tantangan dan hambatan secara cepat serta memodifikasi strategi atau proses kerja sesuai kebutuhan. Organisasi yang mengembangkan budaya adaptif juga mendorong keterlibatan anggota, karena individu diberi ruang untuk berkontribusi, belajar, dan menyesuaikan diri dengan perubahan sambil tetap menjaga tujuan bersama.

Kemampuan adaptabilitas juga berperan penting dalam keberlanjutan jangka panjang organisasi, karena memungkinkan

organisasi untuk bertahan menghadapi krisis, persaingan, atau perubahan teknologi yang cepat. Dengan adaptabilitas yang tinggi, organisasi dapat membangun ketahanan, memperkuat posisi kompetitif, dan terus berkembang meskipun menghadapi tantangan eksternal maupun internal yang kompleks.

Tujuan organisasi merupakan hasil yang ingin dicapai melalui kegiatan terkoordinasi anggota-anggota organisasi. Tujuan ini memberikan arah, motivasi, dan kriteria evaluasi kinerja. Beberapa tujuan utama organisasi meliputi:

a. Efisiensi dan Produktivitas

Efisiensi dan produktivitas merupakan tujuan utama organisasi karena keduanya menentukan sejauh mana sumber daya yang dimiliki, baik manusia, waktu, maupun material, digunakan secara optimal untuk menghasilkan output yang maksimal dengan biaya minimal. Peningkatan efisiensi dan produktivitas memungkinkan organisasi mencapai tujuan lebih cepat, mengurangi pemborosan, serta meningkatkan daya saing di lingkungan yang dinamis (Griffin, 2019).

Fokus pada efisiensi dan produktivitas mendorong pengembangan proses kerja yang sistematis dan terstandarisasi, sehingga setiap aktivitas dapat dijalankan secara konsisten dan dapat dievaluasi secara objektif. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya secara efisien tidak hanya meningkatkan kinerja internal, tetapi juga meningkatkan kepuasan stakeholder karena mampu menyediakan layanan atau produk berkualitas tinggi dengan biaya yang terkendali.

b. Pencapaian Tujuan Bersama

Pencapaian tujuan bersama merupakan salah satu fokus utama dalam setiap organisasi karena menentukan arah dan keselarasan seluruh aktivitas anggota dalam mencapai hasil yang diinginkan secara kolektif. Dengan tujuan bersama yang jelas, organisasi mampu menyelaraskan peran, tanggung jawab, dan kontribusi setiap individu sehingga setiap tindakan tidak dilakukan secara parsial atau terfragmentasi, tetapi saling mendukung untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2021).

Pencapaian tujuan bersama berfungsi sebagai alat motivasi yang kuat bagi anggota organisasi, karena memahami pentingnya

kontribusi masing-masing terhadap keberhasilan kolektif. Tujuan bersama juga memfasilitasi koordinasi antarunit dan tim, sehingga konflik internal dapat diminimalkan dan kolaborasi dapat meningkat, menghasilkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas hasil kerja yang lebih tinggi.

c. Kepuasan Anggota

Kepuasan anggota dalam konteks tujuan utama organisasi merujuk pada bagaimana perasaan positif yang dialami anggota terhadap peran, lingkungan, dan pengalaman kerja, yang berdampak langsung pada motivasi, keterlibatan, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kepuasan anggota menciptakan rasa keterikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadap organisasi, sehingga anggota cenderung lebih terbuka untuk berpartisipasi aktif, menunjukkan loyalitas, dan bekerja dengan produktivitas yang tinggi (Das, 2024)

Anggota yang merasa puas cenderung menunjukkan perilaku yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi, mengurangi tingkat absensi dan turnover, serta memperkuat stabilitas tim kerja sehingga pencapaian sasaran organisasi menjadi lebih efektif dan berkelanjutan. Kepuasan anggota juga berfungsi sebagai indikator penting dalam menilai kesehatan organisasi karena tingkat kepuasan yang tinggi umumnya mencerminkan lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang efektif, serta manajemen yang responsif terhadap kebutuhan anggotanya.

d. Keberlanjutan dan Pertumbuhan

Keberlanjutan dan pertumbuhan dalam tujuan utama organisasi merupakan aspek strategis yang memastikan organisasi tidak hanya mampu bertahan dalam jangka panjang, tetapi juga terus berkembang dan meningkatkan kapasitas operasional, inovasi, serta daya saing di tengah dinamika lingkungan internal maupun eksternal. Fokus pada keberlanjutan memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya secara efisien dan bertanggung jawab, sementara pertumbuhan menekankan pengembangan kapasitas, perluasan pasar, dan pencapaian hasil yang lebih tinggi seiring waktu (Kapoor & Dwivedi, 2020).

Keberlanjutan dan pertumbuhan mendorong organisasi untuk mengadopsi praktik manajemen yang adaptif dan inovatif,

sehingga mampu merespons perubahan regulasi, teknologi, dan tren pasar secara cepat dan tepat. Dengan orientasi pada pertumbuhan, organisasi dapat memanfaatkan peluang strategis, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan memperkuat posisi kompetitif, sementara keberlanjutan memastikan setiap upaya ekspansi tidak mengorbankan integritas, sumber daya, atau reputasi organisasi.

B. Struktur Organisasi dan Desain Organisasi

Struktur organisasi dan desain organisasi merupakan dua aspek yang saling terkait dalam mengatur cara kerja sebuah organisasi, di mana struktur organisasi menentukan pembagian tugas, wewenang, dan jalur komunikasi, sedangkan desain organisasi menekankan perencanaan dan pengaturan elemen-elemen organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka yang mengatur hubungan formal antara individu, unit, dan departemen dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Struktur ini menentukan pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta jalur komunikasi, sehingga setiap anggota memahami peran dan kontribusinya dalam mencapai hasil kolektif. Struktur organisasi tidak hanya berfokus pada aspek formal, seperti bagan organisasi dan hierarki, tetapi juga mempengaruhi dinamika kerja, kolaborasi, dan budaya organisasi secara keseluruhan. Beberapa struktur penting dalam organisasi antara lain:

a. Struktur Pembagian Tugas (*Division of Work*)

Struktur pembagian tugas (*Division of Work*) merupakan elemen penting dalam organisasi karena menentukan bagaimana pekerjaan dan tanggung jawab dibagi di antara individu atau unit sehingga setiap fungsi dapat dijalankan secara fokus dan efisien, serta mengurangi tumpang tindih tugas yang dapat menimbulkan kebingungan atau konflik internal. Pembagian tugas yang jelas memungkinkan anggota untuk mengembangkan keahlian dan spesialisasi dalam bidang tertentu, sehingga produktivitas meningkat dan kualitas hasil kerja lebih terjamin, sementara

organisasi tetap mampu mencapai tujuan secara kolektif (Griffin, 2019). Dengan adanya struktur ini, alur kerja menjadi lebih teratur, koordinasi antarunit lebih mudah dilakukan, dan pengambilan keputusan dapat berlangsung lebih cepat karena setiap anggota mengetahui tanggung jawab dan perannya secara spesifik.

Struktur pembagian tugas membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal karena setiap individu atau tim difokuskan pada tugas yang sesuai dengan kompetensi dan kapasitasnya. Struktur ini juga mendukung akuntabilitas, karena tanggung jawab yang jelas memungkinkan pengawasan dan evaluasi kinerja lebih efektif, sehingga organisasi dapat menyesuaikan strategi dan proses kerja jika diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Dengan demikian, pembagian tugas bukan hanya memperjelas peran anggota, tetapi juga menjadi fondasi bagi koordinasi, produktivitas, dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

b. Struktur Hierarki dan Wewenang (*Hierarchy and Authority*)

Struktur hierarki dan wewenang (*Hierarchy and Authority*) merupakan elemen penting dalam organisasi karena menentukan garis komando, tingkatan pengambilan keputusan, serta tanggung jawab setiap anggota sehingga setiap aktivitas berjalan tertib dan terkoordinasi. Struktur ini memastikan bahwa setiap anggota mengetahui siapa yang memiliki otoritas untuk membuat keputusan dan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas tertentu, sehingga meminimalkan kebingungan dan konflik internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Jones, 2019). Dengan adanya hierarki yang jelas, aliran informasi menjadi lebih teratur, supervisi lebih efektif, dan proses pengambilan keputusan dapat berlangsung lebih cepat karena setiap anggota memahami peran dan batasan wewenangnya secara spesifik.

Struktur hierarki dan wewenang mendukung akuntabilitas dan transparansi dalam organisasi karena setiap tindakan atau keputusan dapat ditelusuri sesuai dengan tingkat wewenang masing-masing. Struktur ini juga membantu organisasi dalam merencanakan pertumbuhan dan pembagian sumber daya secara

strategis, karena tanggung jawab dan otoritas sudah ditetapkan dengan jelas sehingga organisasi dapat menyesuaikan strategi dan operasi secara efisien tanpa kehilangan kendali atau fokus. Dengan demikian, hierarki dan wewenang bukan hanya memperkuat pengendalian internal, tetapi juga menjadi fondasi bagi koordinasi, efisiensi, dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

c. Struktur Jalur Komunikasi (*Communication Channels*)

Struktur jalur komunikasi (*Communication Channels*) merupakan elemen penting dalam organisasi karena menentukan aliran informasi, instruksi, dan umpan balik antaranggota atau unit sehingga koordinasi dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara efektif dan tepat waktu. Jalur komunikasi yang jelas memungkinkan informasi bergerak dari tingkat manajemen atas ke bawah maupun sebaliknya, serta antarunit yang berbeda, sehingga setiap anggota organisasi memahami tugas, tanggung jawab, dan prioritas yang harus dijalankan (Daft, 2020). Dengan adanya struktur komunikasi yang baik, risiko miskomunikasi, duplikasi pekerjaan, dan konflik internal dapat diminimalkan, sementara kolaborasi, inovasi, dan respon terhadap perubahan lingkungan dapat berjalan lebih cepat dan efisien.

Struktur jalur komunikasi mendukung terciptanya transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi karena setiap informasi yang disampaikan memiliki sumber dan jalur yang jelas, sehingga keputusan dan tindakan dapat ditelusuri dan dievaluasi secara sistematis. Jalur komunikasi yang efektif juga mendorong partisipasi anggota, memperkuat hubungan antarunit, serta memfasilitasi penyebaran nilai, budaya, dan strategi organisasi secara konsisten di seluruh tingkat. Dengan demikian, struktur jalur komunikasi tidak hanya memperlancar aliran informasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi koordinasi, kinerja, dan keberhasilan jangka panjang organisasi dalam menghadapi dinamika internal maupun eksternal.

d. Struktur Koordinasi dan Sinergi (*Coordination and Synergy*)

Struktur koordinasi dan sinergi (*Coordination and Synergy*) merupakan elemen krusial dalam organisasi karena memastikan bahwa seluruh unit, tim, dan individu bekerja secara terpadu dan

saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama, sehingga hasil yang dicapai lebih optimal dibandingkan jika setiap bagian bekerja secara terpisah. Struktur ini mencakup mekanisme pengaturan tugas, alur informasi, dan prosedur kolaborasi antarunit agar tidak terjadi duplikasi pekerjaan, konflik, atau ketidakefisienan, sekaligus memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia (Mintzberg, 2018). Dengan adanya struktur koordinasi dan sinergi yang baik, organisasi dapat meningkatkan efektivitas operasional, mempercepat pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta produktif.

Struktur ini mendorong integrasi lintas fungsi, sehingga setiap departemen atau tim tidak hanya fokus pada tujuan individual, tetapi juga memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Sinergi yang tercipta melalui koordinasi yang efektif membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang strategis, dan mengurangi risiko kegagalan operasional karena adanya keselarasan dan kolaborasi yang kuat antaranggota. Dengan demikian, koordinasi dan sinergi bukan hanya memperkuat hubungan internal, tetapi juga menjadi fondasi bagi kinerja tinggi, inovasi, dan keberlanjutan organisasi jangka panjang.

e. Struktur Spesialisasi dan Pembagian Kerja (*Specialization and Work Allocation*)

Struktur spesialisasi dan pembagian kerja (*Specialization and Work Allocation*) merupakan elemen penting dalam organisasi karena memungkinkan tugas-tugas yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih spesifik sehingga setiap individu atau tim dapat fokus pada bidang keahlian tertentu, meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja. Dengan adanya pembagian kerja yang terstruktur, anggota organisasi dapat mengembangkan kompetensi khusus, mengurangi tumpang tindih pekerjaan, serta mempercepat proses penyelesaian tugas karena setiap orang mengetahui tanggung jawab dan perannya secara jelas (Griffin, 2019). Struktur ini juga membantu organisasi mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dengan menempatkan individu sesuai keahlian dan kapasitasnya, sehingga produktivitas keseluruhan meningkat.

Spesialisasi dan pembagian kerja mendukung koordinasi dan akuntabilitas karena tanggung jawab yang jelas mempermudah supervisi, evaluasi kinerja, dan penentuan standar operasional yang konsisten. Struktur ini juga memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan, karena unit atau individu yang memiliki spesialisasi tertentu dapat merespons tantangan secara cepat dan memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, spesialisasi dan pembagian kerja tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas, tetapi juga menjadi fondasi bagi pengembangan kapasitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi jangka panjang.

f. Struktur Fleksibilitas (*Flexibility*)

Struktur fleksibilitas (*Flexibility*) merupakan elemen penting dalam organisasi karena memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan struktur, proses, dan peran sesuai dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal, sehingga organisasi tetap adaptif dan responsif terhadap tantangan serta peluang baru. Fleksibilitas dalam struktur organisasi membantu mempercepat pengambilan keputusan, mempermudah redistribusi sumber daya, dan mendorong inovasi karena anggota organisasi dapat menyesuaikan tugas dan tanggung jawab sesuai kebutuhan situasional (Daft, 2020). Dengan adanya struktur yang fleksibel, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan kinerja dalam kondisi dinamis, tetapi juga meningkatkan kemampuan bersaing dan daya tahan jangka panjang.

Struktur fleksibilitas mendukung kolaborasi lintas fungsi dan unit karena memungkinkan peran dan tugas diubah atau disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan proyek atau strategi baru. Fleksibilitas juga meningkatkan keterlibatan anggota, karena memiliki kesempatan untuk mengambil peran yang lebih dinamis dan berkontribusi dalam berbagai bidang, sehingga organisasi dapat memanfaatkan potensi individu secara optimal. Dengan demikian, struktur fleksibilitas menjadi fondasi penting bagi adaptabilitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

2. Desain Organisasi

Desain organisasi adalah proses strategis yang digunakan untuk mengatur struktur, peran, tanggung jawab, dan alur kerja dalam sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Desain organisasi menekankan penciptaan sistem kerja yang selaras dengan strategi, budaya, dan lingkungan organisasi, sehingga organisasi tidak hanya mampu menjalankan fungsi operasional dengan lancar, tetapi juga dapat beradaptasi dengan perubahan internal maupun eksternal. Proses desain organisasi mencakup penentuan struktur formal, pembagian tugas, spesialisasi pekerjaan, serta mekanisme koordinasi dan komunikasi antarunit. Beberapa elemen penting dalam desain organisasi meliputi:

a. Struktur Formal

Struktur formal dalam desain organisasi merupakan kerangka resmi yang menetapkan hubungan kerja, tanggung jawab, wewenang, dan alur komunikasi antaranggota serta unit organisasi, sehingga setiap peran dan tugas dapat dijalankan secara jelas dan sistematis. Struktur formal membantu organisasi mengatur pembagian kerja, jalur pengambilan keputusan, dan prosedur operasional agar koordinasi dan kontrol internal dapat berjalan efektif, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien (Jones, 2019). Dengan adanya struktur formal, setiap anggota mengetahui posisi dan batas wewenangnya, mengurangi risiko konflik, meningkatkan akuntabilitas, serta mendukung implementasi strategi dan kebijakan organisasi secara konsisten. Struktur formal memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan material secara optimal, karena setiap peran dan unit memiliki tanggung jawab yang terdefinisi dengan jelas dan saling mendukung. Struktur ini juga berfungsi sebagai panduan bagi pengembangan proses, prosedur, dan standar operasional, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan sambil tetap mempertahankan kestabilan dan efisiensi. Dengan demikian, struktur formal menjadi fondasi utama dalam desain organisasi untuk memastikan koordinasi, kontrol, dan pencapaian tujuan jangka panjang secara berkelanjutan.

b. Spesialisasi dan Pembagian Tugas

Spesialisasi dan pembagian tugas dalam desain organisasi merupakan elemen penting karena memungkinkan pekerjaan yang kompleks dipecah menjadi bagian-bagian yang lebih spesifik sehingga setiap individu atau tim dapat fokus pada keahlian tertentu, meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas hasil kerja. Dengan pembagian tugas yang jelas, anggota organisasi dapat mengembangkan kompetensi profesional secara mendalam, memahami tanggung jawab masing-masing, serta mengurangi duplikasi pekerjaan atau konflik yang muncul akibat tumpang tindih peran (Griffin, 2019). Struktur ini juga memfasilitasi koordinasi antarunit karena setiap tugas dan peran sudah ditetapkan, sehingga alur kerja menjadi lebih teratur dan tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih efektif.

Spesialisasi dan pembagian tugas mendukung adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan karena setiap unit atau individu memiliki fokus yang jelas namun tetap dapat berkolaborasi lintas fungsi bila diperlukan. Hal ini mempermudah organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, meningkatkan inovasi, serta menciptakan akuntabilitas dan transparansi yang kuat karena setiap tindakan dapat ditelusuri berdasarkan peran dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian, spesialisasi dan pembagian tugas menjadi fondasi penting dalam desain organisasi untuk memastikan kinerja yang tinggi, koordinasi yang efektif, dan keberlanjutan jangka panjang.

c. Koordinasi dan Integrasi

Koordinasi dan integrasi dalam desain organisasi merupakan elemen penting karena memastikan seluruh unit, tim, dan individu bekerja secara terpadu sehingga alur kerja, informasi, dan proses operasional berjalan lancar untuk mencapai tujuan bersama. Struktur ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan aktivitas lintas fungsi, meminimalkan duplikasi pekerjaan, dan mengurangi risiko konflik internal, sekaligus meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian sasaran strategis (Daft, 2020). Dengan adanya koordinasi dan integrasi yang efektif, organisasi dapat merespons perubahan lingkungan

dengan cepat, memfasilitasi kolaborasi antarunit, serta memaksimalkan pemanfaatan sumber daya secara optimal.

Koordinasi dan integrasi mendukung terciptanya akuntabilitas dan transparansi karena setiap tugas dan tanggung jawab jelas, sehingga setiap unit mengetahui peran dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Struktur ini juga memperkuat komunikasi dan aliran informasi antarunit, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara tepat waktu dan berbasis data yang akurat. Dengan demikian, koordinasi dan integrasi menjadi fondasi penting dalam desain organisasi untuk menciptakan sinergi, meningkatkan kinerja, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang organisasi.

d. **Fleksibilitas dan Adaptabilitas**

Fleksibilitas dan adaptabilitas dalam desain organisasi merupakan elemen krusial karena memungkinkan struktur, peran, dan proses kerja disesuaikan dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal, sehingga organisasi tetap responsif, efisien, dan mampu mempertahankan daya saing. Organisasi yang fleksibel dapat merespons perubahan pasar, teknologi, maupun regulasi dengan cepat, sekaligus memberikan ruang bagi inovasi, redistribusi tugas, dan pengembangan kapasitas anggota sesuai kebutuhan situasional (Jones, 2019). Dengan penerapan fleksibilitas dan adaptabilitas, organisasi dapat meminimalkan risiko stagnasi, memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, dan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan jangka panjang.

Fleksibilitas dan adaptabilitas mendukung kolaborasi lintas unit serta keterlibatan anggota karena memungkinkan penyesuaian peran dan tanggung jawab sesuai proyek atau prioritas strategis yang berubah. Struktur yang adaptif juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat kemampuan untuk bertahan sekaligus berkembang dalam lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi fondasi penting dalam desain organisasi untuk menjamin kinerja tinggi, inovasi berkelanjutan, dan keberhasilan jangka panjang.

e. Keselarasan Strategis

Keselaran strategis dalam desain organisasi merupakan elemen penting karena memastikan seluruh struktur, peran, proses, dan sumber daya organisasi selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis sehingga setiap aktivitas dan keputusan mendukung pencapaian sasaran jangka panjang. Dengan keselaran ini, organisasi dapat meminimalkan konflik internal, meningkatkan efisiensi operasional, serta memastikan bahwa alokasi sumber daya dilakukan secara optimal untuk mendukung strategi utama (Daft, 2020). Struktur organisasi yang selaras secara strategis juga memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi prioritas, mengintegrasikan unit lintas fungsi, dan menyesuaikan proses kerja sesuai dengan perubahan lingkungan, sehingga tujuan strategis tercapai secara konsisten.

Keselaran strategis mendorong koordinasi dan kolaborasi yang lebih baik antarunit karena setiap anggota memahami bagaimana kontribusinya mendukung visi dan misi organisasi. Hal ini juga meningkatkan akuntabilitas dan pengukuran kinerja, karena indikator dan tujuan operasional dapat dikaitkan langsung dengan strategi organisasi. Dengan demikian, keselaran strategis menjadi fondasi penting dalam desain organisasi untuk menjamin efektivitas, adaptabilitas, dan keberhasilan jangka panjang.

C. Budaya Organisasi dan Nilai Kerja

Budaya organisasi dan nilai kerja merupakan aspek fundamental dalam manajemen dan organisasi karena memengaruhi cara kerja, interaksi, dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Keduanya menjadi kerangka dasar yang membentuk perilaku anggota organisasi, serta menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Pemahaman terhadap budaya organisasi dan nilai kerja penting bagi manajer dan pemimpin karena dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan norma yang dijadikan pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku, baik dalam pekerjaan sehari-hari maupun dalam pengambilan keputusan strategis. Fungsi budaya organisasi meliputi:

- a. Menciptakan Identitas Organisasi: Budaya membedakan satu organisasi dengan organisasi lain dan menjadi citra organisasi di mata karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan.
- b. Mengarahkan Perilaku Karyawan: Budaya memberikan panduan tidak tertulis tentang cara bekerja, berinteraksi, dan menyelesaikan masalah.
- c. Meningkatkan Stabilitas Organisasi: Dengan adanya budaya yang kuat, organisasi dapat mempertahankan konsistensi perilaku dan standar operasional meskipun terjadi perubahan internal atau eksternal.
- d. Memotivasi dan Menginspirasi Karyawan: Budaya yang positif dapat mendorong keterlibatan, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

1) Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari beberapa unsur yang saling berkaitan, antara lain:

a) Nilai (*Values*)

Nilai (*values*) dalam unsur budaya organisasi adalah prinsip dan keyakinan dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, perilaku, serta interaksi di lingkungan kerja; nilai ini membentuk identitas organisasi dan mempengaruhi konsistensi tindakan serta prioritas strategis, sehingga organisasi yang memiliki nilai yang jelas dapat lebih mudah menciptakan kohesi internal dan adaptasi terhadap perubahan eksternal (Schein, 2018). Nilai-nilai tersebut menjadi landasan untuk membangun kepercayaan, integritas, dan komitmen seluruh anggota dalam melaksanakan pekerjaan secara profesional dan berorientasi hasil.

Nilai organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang tidak tertulis, di mana anggota menyesuaikan perilakunya agar selaras dengan prinsip

kolektif, sehingga tercipta norma yang memandu tindakan sehari-hari dan mengurangi konflik internal. Implementasi nilai yang konsisten akan memperkuat budaya organisasi, meningkatkan motivasi karyawan, dan mendorong inovasi melalui kesamaan pandangan mengenai prioritas dan etika kerja.

b) Norma (*Norms*)

Norma (*norms*) dalam unsur budaya organisasi adalah aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku, interaksi, dan praktik kerja anggota organisasi, sehingga menjadi pedoman sosial yang memastikan konsistensi, koordinasi, dan harmoni dalam lingkungan kerja; norma ini berfungsi untuk mengarahkan tindakan sehari-hari, membatasi perilaku yang tidak sesuai, serta membangun ekspektasi yang sama antaranggota sehingga organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien (Northouse, 2019). Norma juga mencerminkan nilai dan keyakinan kolektif yang telah diterima secara luas, sehingga setiap individu dapat menyesuaikan diri dan bekerja selaras dengan budaya organisasi yang ada.

Norma dalam organisasi mencakup perilaku yang dianggap wajar atau pantas dalam konteks tugas, komunikasi, dan pengambilan keputusan, sehingga menjadi mekanisme kontrol sosial yang mendorong kepatuhan tanpa harus ada pengawasan formal. Norma ini membantu mengurangi konflik, membangun kepercayaan antaranggota, serta menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif, di mana setiap tindakan selaras dengan tujuan dan prinsip organisasi.

c) Keyakinan (*Beliefs*)

Keyakinan (*beliefs*) dalam unsur budaya organisasi merupakan pandangan atau asumsi yang diterima secara kolektif oleh anggota organisasi mengenai cara terbaik untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah, sehingga membentuk kerangka berpikir yang memandu keputusan, strategi, dan perilaku dalam operasional sehari-hari; keyakinan ini menciptakan kesamaan

persepsi dan mempermudah koordinasi antaranggota karena setiap individu bertindak berdasarkan prinsip dan asumsi yang sama (Schein, 2018). Keyakinan yang kuat dalam organisasi juga berfungsi untuk menanamkan rasa percaya terhadap misi, visi, dan nilai organisasi, sehingga setiap tindakan anggota cenderung konsisten dengan tujuan bersama.

Keyakinan organisasi memengaruhi cara anggota menafsirkan peristiwa, menghadapi tantangan, dan mengevaluasi hasil kerja, sehingga menjadi dasar bagi inovasi, pengambilan keputusan strategis, dan penyelesaian konflik secara konstruktif. Keyakinan yang selaras dengan nilai dan norma organisasi membantu membangun budaya yang stabil, memotivasi anggota, dan meningkatkan kohesi serta loyalitas internal.

d) Simbol (*Symbols*)

Simbol (*symbols*) dalam unsur budaya organisasi adalah representasi visual, verbal, atau ritual yang mencerminkan identitas, nilai, dan keyakinan organisasi, sehingga memudahkan anggota untuk memahami budaya dan menyatukan persepsi tentang tujuan, norma, serta etika kerja; simbol ini dapat berupa logo, slogan, seragam, penghargaan, atau ritual perusahaan yang berfungsi sebagai alat komunikasi budaya yang memperkuat kohesi dan rasa memiliki di antara anggota organisasi (Hatch & Cunliffe, 2018). Simbol membantu menciptakan pengakuan terhadap budaya organisasi dan menegaskan peran setiap individu dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Simbol organisasi juga berfungsi sebagai penanda nilai dan keyakinan yang dianggap penting oleh organisasi, sehingga anggota dapat mengekspresikan identitas kolektif melalui partisipasi dalam kegiatan, penghargaan, atau ritual yang konsisten; keberadaan simbol yang jelas dan bermakna mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta loyalitas anggota terhadap tujuan bersama.

e) Ritual dan Tradisi (*Rituals & Traditions*)

Ritual dan tradisi (*rituals & traditions*) dalam unsur budaya organisasi adalah serangkaian kegiatan, kebiasaan, atau praktik yang dijalankan secara konsisten oleh anggota organisasi untuk menegaskan nilai, norma, dan identitas bersama, sehingga memperkuat keterikatan sosial, rasa memiliki, dan keselarasan dalam perilaku serta tujuan organisasi; kegiatan ini dapat berupa perayaan prestasi, rapat rutin, seremonial, atau program penghargaan karyawan yang memiliki makna simbolis dan menegaskan budaya organisasi secara nyata (Hofstede *et al.*, 2018). Melalui partisipasi aktif dalam ritual dan tradisi, anggota organisasi mampu memahami ekspektasi kolektif, menegaskan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut, dan meningkatkan motivasi serta loyalitas kerja.

Ritual dan tradisi berfungsi sebagai media komunikasi budaya yang tidak formal, yang memperkuat norma, etos kerja, dan perilaku yang diharapkan di seluruh organisasi; penerapan ritual dan tradisi yang konsisten membantu menjaga konsistensi perilaku, membangun kohesi tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil serta adaptif terhadap perubahan internal maupun eksternal.

f) Bahasa dan Komunikasi (*Language & Communication*)

Bahasa dan komunikasi (*language & communication*) dalam unsur budaya organisasi adalah sistem simbol, istilah, dan cara penyampaian pesan yang digunakan oleh anggota organisasi untuk mengekspresikan nilai, norma, dan keyakinan kolektif, sehingga memfasilitasi koordinasi, pemahaman bersama, dan penyatuan persepsi mengenai tujuan serta praktik kerja; bahasa dan komunikasi mencakup jargon organisasi, cara berinteraksi, saluran komunikasi formal maupun informal, yang secara langsung mempengaruhi efektivitas kolaborasi, pengambilan keputusan, dan kohesi tim (Hatch & Cunliffe, 2018). Penggunaan bahasa yang konsisten dan jelas membantu anggota menafsirkan

informasi dengan benar, menyelaraskan perilaku, serta memperkuat identitas budaya organisasi.

Komunikasi dalam organisasi berfungsi sebagai sarana penyampaian ekspektasi, norma, dan prosedur yang tidak selalu tertulis, sehingga menjadi mekanisme penting untuk membangun disiplin, meminimalkan kesalahpahaman, dan menegaskan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan kerja; komunikasi yang efektif juga mendorong transparansi, keterlibatan, dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan serta inovasi organisasi.

2) Jenis Budaya Organisasi

Jenis budaya organisasi mengacu pada klasifikasi pola nilai, norma, dan praktik yang mendominasi dalam suatu organisasi, yang mencerminkan cara organisasi mengelola anggota, memproses informasi, serta merespons perubahan lingkungan; kategori ini membantu memahami karakteristik internal organisasi dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk orientasi terhadap fleksibilitas, kontrol, kolaborasi, atau hasil (Cameron & Quinn, 2019). Identifikasi jenis budaya memungkinkan manajemen untuk menyesuaikan kepemimpinan, komunikasi, dan pengembangan sumber daya manusia agar selaras dengan nilai dan perilaku yang dominan.

Beberapa jenis budaya organisasi yang umum diidentifikasi antara lain budaya clan yang menekankan kekeluargaan, kolaborasi, dan kepedulian antaranggota; budaya adhocracy yang berfokus pada inovasi, kreativitas, dan adaptabilitas terhadap peluang baru; budaya market yang menekankan hasil, persaingan, dan efisiensi; serta budaya hierarchy yang menekankan struktur formal, prosedur, dan stabilitas organisasi. Setiap jenis budaya membawa keunggulan dan tantangan tersendiri yang memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan kemampuan organisasi untuk bersaing di pasar.

3) Dampak Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku, kinerja, dan efektivitas keseluruhan

organisasi, karena budaya membentuk norma, nilai, dan keyakinan yang memandu keputusan, interaksi, serta motivasi anggota, sehingga organisasi dengan budaya yang kuat cenderung memiliki kohesi internal yang tinggi, loyalitas karyawan yang kuat, dan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan eksternal (Denison & Mishra, 2018). Dampak ini juga mencakup peningkatan produktivitas, inovasi, dan kualitas layanan atau produk, karena anggota organisasi secara konsisten menyesuaikan perilakunya sesuai dengan nilai dan prinsip yang diterapkan secara kolektif.

Budaya organisasi memengaruhi reputasi, citra, dan daya saing organisasi di tingkat lokal maupun global, karena budaya yang positif menciptakan kepercayaan dan persepsi profesionalisme di mata pemangku kepentingan, serta memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang selaras dengan tujuan strategis. Budaya yang kuat dan selaras dengan misi organisasi juga berperan sebagai alat strategis untuk mempertahankan stabilitas internal, membangun loyalitas jangka panjang, dan meningkatkan efektivitas operasional secara keseluruhan.

2. Nilai Kerja

Nilai kerja adalah prinsip, standar, atau keyakinan yang dianggap penting oleh individu maupun organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Nilai ini membentuk etos kerja dan menentukan prioritas dalam pencapaian tujuan. Fungsi utama nilai kerja meliputi:

- a. Mengarahkan Perilaku Karyawan: Nilai kerja memberikan panduan tentang apa yang dianggap penting dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.
- b. Meningkatkan Produktivitas dan Efektivitas: Dengan nilai kerja yang jelas, karyawan lebih fokus pada pencapaian hasil dan kualitas pekerjaan.
- c. Mendorong Profesionalisme: Nilai kerja membentuk sikap disiplin, tanggung jawab, dan integritas dalam melaksanakan tugas.

- d. Membangun Komitmen Organisasi: Nilai kerja yang selaras dengan budaya organisasi dapat memperkuat loyalitas dan keterlibatan karyawan.

1) Unsur-Unsur Nilai Kerja

Nilai kerja terdiri dari beberapa unsur penting yang membentuk etos dan perilaku profesional, antara lain:

a) Integritas dan Kejujuran

Integritas dan kejujuran dalam unsur nilai kerja merupakan prinsip etika yang menekankan konsistensi antara kata dan tindakan, sehingga individu bertindak secara transparan, adil, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta pengambilan keputusan; penerapan integritas dan kejujuran berperan penting dalam membangun kepercayaan antar anggota organisasi, menjaga reputasi profesional, dan menciptakan lingkungan kerja yang kredibel dan dapat diandalkan (Robbins & Judge, 2019). Nilai ini menjadi dasar bagi sikap disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap standar profesional yang berlaku di organisasi. Integritas dan kejujuran mendorong perilaku etis dan transparan dalam setiap proses operasional, komunikasi, dan kolaborasi tim, sehingga mengurangi risiko konflik, penyimpangan, dan praktik korupsi; individu yang berpegang pada prinsip ini cenderung lebih dipercaya oleh rekan kerja, atasan, maupun pemangku kepentingan eksternal, yang berdampak positif terhadap koordinasi dan efektivitas organisasi.

b) Disiplin dan Ketekunan

Disiplin dan ketekunan dalam unsur nilai kerja merupakan prinsip yang menekankan konsistensi, pengendalian diri, dan fokus dalam melaksanakan tugas serta mencapai target, sehingga individu mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, sesuai standar, dan berkualitas tinggi; penerapan disiplin dan ketekunan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan karena setiap anggota bekerja secara terstruktur dan bertanggung jawab (Latham & Pinder,

2019). Nilai ini mendorong individu untuk terus berusaha meskipun menghadapi tantangan atau hambatan, sehingga membentuk karakter kerja yang tangguh dan profesional.

Disiplin dan ketekunan memungkinkan organisasi menciptakan rutinitas kerja yang stabil, meminimalkan kesalahan, dan memastikan pencapaian tujuan jangka pendek maupun panjang; perilaku disiplin yang konsisten diikuti dengan ketekunan membantu menjaga fokus tim, meningkatkan koordinasi, dan mengurangi gangguan yang dapat menghambat proses operasional.

c) Kualitas dan Profesionalisme

Kualitas dan profesionalisme dalam unsur nilai kerja merupakan prinsip yang menekankan standar tinggi dalam pelaksanaan tugas, keterampilan, dan etika kerja, sehingga setiap individu bertindak dengan kompetensi, konsistensi, dan tanggung jawab untuk menghasilkan output yang optimal dan dapat diandalkan; penerapan nilai ini berperan penting dalam membangun reputasi organisasi, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memastikan keberlanjutan operasional dan keunggulan kompetitif (Robbins & Judge, 2019). Nilai ini mendorong individu untuk terus meningkatkan kemampuan, mematuhi prosedur, dan menjaga integritas profesional dalam setiap aspek pekerjaan.

Kualitas dan profesionalisme memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang efisien, akurat, dan inovatif, karena standar tinggi yang diterapkan membantu meminimalkan kesalahan, mempercepat penyelesaian tugas, serta meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antaranggota tim. Praktik profesional yang konsisten juga mendorong transparansi, komunikasi efektif, dan kepatuhan terhadap aturan serta norma organisasi, sehingga menciptakan stabilitas dan produktivitas jangka panjang.

d) Kerja Sama dan Solidaritas

Kerja sama dan solidaritas dalam unsur nilai kerja merupakan prinsip yang menekankan kolaborasi, saling mendukung, dan hubungan harmonis antaranggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif, sehingga setiap individu tidak hanya fokus pada pencapaian pribadi tetapi juga berkontribusi terhadap keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan; penerapan nilai ini meningkatkan keterlibatan, komunikasi, dan koordinasi yang baik, serta membangun rasa saling percaya dan tanggung jawab kolektif di lingkungan kerja (Lencioni, 2018). Nilai kerja ini mendorong anggota untuk berbagi informasi, keterampilan, dan sumber daya secara terbuka, sehingga produktivitas dan efisiensi organisasi dapat meningkat. Kerja sama dan solidaritas membantu menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan suportif, di mana konflik dapat diselesaikan secara konstruktif dan anggota merasa dihargai serta didengar; lingkungan kerja yang menekankan kolaborasi ini juga mendorong inovasi karena ide dan masukan dari berbagai pihak dapat diintegrasikan untuk menghasilkan solusi yang lebih baik dan efektif.

e) Inovasi dan Kreativitas

Inovasi dan kreativitas dalam unsur nilai kerja merupakan prinsip yang menekankan kemampuan individu untuk menghasilkan ide baru, solusi alternatif, dan pendekatan yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah serta mencapai tujuan organisasi, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan, meningkatkan daya saing, dan menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan; penerapan nilai ini mendorong anggota untuk berpikir kritis, berani mengambil risiko yang terukur, dan bereksperimen dalam konteks kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan produktivitas (Amabile & Pratt, 2018). Nilai ini tidak hanya menekankan penciptaan inovasi

teknis atau produk, tetapi juga inovasi dalam proses, layanan, dan strategi organisasi.

Inovasi dan kreativitas memperkuat budaya pembelajaran dan adaptabilitas dalam organisasi, di mana gagasan baru dihargai, diuji, dan diimplementasikan secara sistematis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja; anggota yang terdorong oleh nilai ini cenderung lebih proaktif, kolaboratif, dan responsif terhadap tantangan serta peluang baru, sehingga organisasi mampu merespons dinamika pasar dan tuntutan pemangku kepentingan secara cepat.

f) Orientasi Hasil

Orientasi hasil dalam unsur nilai kerja merupakan prinsip yang menekankan fokus pada pencapaian tujuan, kinerja, dan output yang terukur, sehingga setiap individu diarahkan untuk bekerja secara efisien, efektif, dan produktif dengan memprioritaskan pencapaian target strategis organisasi; penerapan orientasi hasil membantu membangun akuntabilitas, disiplin kerja, dan motivasi tinggi, sehingga anggota organisasi berkontribusi secara optimal terhadap kesuksesan jangka pendek maupun panjang (Locke & Latham, 2019). Nilai ini mendorong anggota untuk menetapkan sasaran yang jelas, mengevaluasi kinerja secara berkala, dan terus berupaya meningkatkan kualitas serta kuantitas hasil kerja.

Orientasi hasil memfasilitasi pengambilan keputusan yang berbasis data dan pencapaian target yang realistis namun ambisius, sehingga organisasi mampu menyeimbangkan efisiensi operasional dengan inovasi dan kreativitas; individu yang terdorong oleh nilai ini cenderung proaktif dalam menyelesaikan tugas, berfokus pada prioritas strategis, dan beradaptasi dengan tantangan atau hambatan yang muncul dalam proses kerja.

2) Jenis Nilai Kerja

Jenis nilai kerja mengacu pada klasifikasi prinsip, keyakinan, dan orientasi yang memandu perilaku, motivasi, dan kinerja individu di tempat kerja, sehingga membantu organisasi memahami preferensi karyawan dalam bertindak, menetapkan prioritas, dan mencapai tujuan kolektif secara efektif; nilai kerja dapat mencakup orientasi individu, orientasi kolektif, dan profesionalisme, yang masing-masing memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi, berkolaborasi, dan menyesuaikan diri dengan standar kinerja (Latham & Pinder, 2019). Pengenalan jenis nilai kerja memungkinkan manajemen merancang strategi pengembangan SDM, sistem penghargaan, dan budaya organisasi yang selaras dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan.

Jenis nilai kerja yang berbeda memengaruhi perilaku dan keputusan anggota organisasi, misalnya nilai kerja individual mendorong pengembangan diri, prestasi pribadi, dan tanggung jawab, sementara nilai kerja kolektif menekankan kerja sama, solidaritas, dan kepatuhan terhadap tujuan organisasi; orientasi profesional menekankan standar etika, kualitas pekerjaan, dan integritas, sehingga tercipta keseimbangan antara pencapaian hasil dan perilaku etis.

3) Dampak Nilai Kerja dalam Organisasi

Dampak nilai kerja dalam organisasi terlihat secara signifikan pada kinerja individu maupun kolektif, karena nilai kerja membentuk motivasi, disiplin, etika, dan orientasi hasil yang menjadi pedoman dalam menyelesaikan tugas, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan anggota lain, sehingga organisasi yang menanamkan nilai kerja yang kuat cenderung memiliki produktivitas tinggi, kualitas output yang konsisten, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang lebih baik; penerapan nilai kerja yang konsisten juga memperkuat loyalitas, komitmen, dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas koordinasi, inovasi, dan daya saing organisasi di tingkat regional maupun global (Robbins & Judge, 2019).

D. Lingkungan Internal dan Eksternal Organisasi

Lingkungan organisasi adalah segala faktor yang memengaruhi operasional, strategi, dan pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan ini terbagi menjadi dua kategori utama: lingkungan internal dan lingkungan eksternal, yang keduanya saling terkait dan menentukan efektivitas serta keberlanjutan organisasi.

1. Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal adalah semua elemen yang berada di dalam organisasi dan dapat dikendalikan secara langsung oleh manajemen. Lingkungan ini membentuk struktur, budaya, serta kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur utama lingkungan internal meliputi:

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam unsur utama lingkungan internal adalah kerangka formal yang mengatur pembagian tugas, tanggung jawab, wewenang, dan alur koordinasi antarunit atau individu di dalam organisasi, sehingga memungkinkan operasional berjalan secara sistematis, efisien, dan terkontrol serta memudahkan pengambilan keputusan yang selaras dengan tujuan strategis; struktur ini juga memengaruhi komunikasi, budaya kerja, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal (Jones, 2018). Struktur organisasi yang jelas membantu setiap anggota memahami peran dan kontribusinya, sehingga mengurangi tumpang tindih pekerjaan, konflik, dan ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Struktur organisasi menjadi landasan bagi perancangan sistem kerja, prosedur, dan mekanisme pengawasan yang mendukung koordinasi lintas departemen dan integrasi sumber daya, sehingga setiap proses operasional dapat berjalan lebih efektif dan produktif; struktur yang fleksibel memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan internal maupun eksternal, termasuk perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, dan tuntutan pasar.

b. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam unsur utama lingkungan internal merupakan aset paling penting bagi organisasi karena

mencakup kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan motivasi individu yang secara langsung memengaruhi produktivitas, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi; manajemen SDM yang efektif meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan karier, serta pengelolaan motivasi dan kepuasan karyawan, sehingga organisasi mampu memaksimalkan potensi anggotanya dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Noe *et al.*, 2019). SDM yang berkualitas tinggi memungkinkan organisasi mengeksekusi strategi dengan lebih efisien, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Pengelolaan SDM yang tepat mendukung pembentukan budaya organisasi yang positif, kolaboratif, dan profesional, karena setiap individu memahami peran, tanggung jawab, dan kontribusinya terhadap tujuan bersama; sistem penghargaan, pengakuan, dan evaluasi kinerja yang adil dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan komitmen karyawan, sehingga tercipta sinergi yang memperkuat kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam unsur utama lingkungan internal merupakan kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi, sehingga membentuk pola perilaku, sikap, dan interaksi yang konsisten serta memandu pengambilan keputusan, komunikasi, dan kerja sama tim untuk mencapai tujuan strategis organisasi; budaya yang kuat dapat meningkatkan kohesi, motivasi, dan loyalitas karyawan, serta mempermudah adaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal (Schein, 2018). Budaya organisasi juga berperan sebagai pedoman tidak tertulis yang mengatur perilaku sehari-hari dan membentuk identitas kolektif anggota.

Budaya organisasi memengaruhi efektivitas operasional, inovasi, dan produktivitas, karena nilai-nilai dan norma yang diterapkan secara konsisten mendorong karyawan untuk bekerja sesuai standar, menghormati prosedur, dan berkolaborasi secara harmonis; implementasi budaya yang positif juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, adil, dan terbuka terhadap komunikasi serta masukan dari berbagai pihak.

d. Sumber Daya Fisik dan Teknologi

Sumber daya fisik dan teknologi dalam unsur utama lingkungan internal merupakan aset penting yang mencakup fasilitas, peralatan, infrastruktur, perangkat lunak, dan teknologi pendukung operasional organisasi, sehingga memungkinkan pelaksanaan tugas berjalan efisien, produktif, dan sesuai standar kualitas yang ditetapkan; pemanfaatan teknologi yang tepat dapat meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan kapasitas inovasi organisasi dalam merespons tantangan internal maupun eksternal (Daft, 2018). Ketersediaan dan kualitas sumber daya fisik dan teknologi yang memadai juga berperan dalam mempercepat proses kerja, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan kepuasan karyawan serta pelanggan.

Pengelolaan sumber daya fisik dan teknologi yang efektif mendukung integrasi proses, optimasi penggunaan aset, dan peningkatan kinerja operasional, sehingga setiap unit atau departemen dapat bekerja secara harmonis dan selaras dengan strategi organisasi; investasi pada teknologi baru dan pemeliharaan fasilitas secara berkala juga meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan tuntutan pasar yang dinamis.

e. Sistem dan Proses Kerja

Sistem dan proses kerja dalam unsur utama lingkungan internal merupakan rangkaian prosedur, mekanisme, dan alur operasional yang dirancang untuk mengatur pelaksanaan tugas, koordinasi antarunit, serta pengambilan keputusan secara efisien dan konsisten, sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuan strategis dengan optimal dan meminimalkan kesalahan atau ketidakteraturan; penerapan sistem dan proses kerja yang efektif mendukung produktivitas, kualitas output, dan kinerja keseluruhan organisasi (Robbins & Coulter, 2018). Sistem kerja yang terstruktur jelas memandu anggota dalam menjalankan peran dan tanggung jawab, serta memfasilitasi kolaborasi lintas departemen.

Proses kerja yang baik memungkinkan organisasi mengintegrasikan sumber daya, teknologi, dan SDM secara harmonis, sehingga setiap aktivitas operasional dapat dilakukan secara berkesinambungan, adaptif, dan selaras dengan standar

dan prosedur yang ditetapkan; perbaikan dan evaluasi berkala terhadap sistem kerja juga membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan internal maupun eksternal, termasuk inovasi teknologi dan dinamika pasar.

2. Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan eksternal mencakup semua faktor di luar organisasi yang memengaruhi operasional, strategi, dan keputusan organisasi, tetapi tidak dapat dikendalikan langsung oleh manajemen. Lingkungan ini terbagi menjadi:

a. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro dalam eksternal organisasi merupakan faktor-faktor yang berada di luar organisasi namun memiliki pengaruh langsung terhadap operasional, strategi, dan pencapaian tujuan organisasi, sehingga manajemen perlu memahami, memantau, dan merespons dinamika lingkungan ini secara efektif untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan; lingkungan mikro mencakup pelanggan, pesaing, pemasok, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya yang berinteraksi langsung dengan organisasi dan memengaruhi keputusan serta kinerja sehari-hari (Kotler & Keller, 2019). Analisis lingkungan mikro membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman yang spesifik, sehingga strategi pemasaran, produksi, dan distribusi dapat disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menjaga posisi kompetitif.

Pelanggan merupakan elemen kunci dalam lingkungan mikro karena preferensi, kebutuhan, dan kepuasan secara langsung memengaruhi permintaan produk atau layanan organisasi; pemahaman yang mendalam terhadap perilaku pelanggan memungkinkan organisasi mengembangkan produk, layanan, dan strategi komunikasi yang lebih tepat sasaran, meningkatkan loyalitas, dan meminimalkan risiko kegagalan pasar. Pesaing juga menjadi komponen kritis karena strategi, kekuatan, dan kelemahan memaksa organisasi untuk berinovasi, meningkatkan kualitas, dan mengoptimalkan operasional agar tetap relevan di pasar yang kompetitif.

b. Lingkungan Makro

Lingkungan makro dalam eksternal organisasi merupakan faktor-faktor luas dan berskala besar di luar kendali langsung organisasi yang memengaruhi strategi, keputusan, dan keberlanjutan operasional secara keseluruhan, sehingga manajemen harus memahami dan menganalisis dampaknya untuk merespons tantangan serta memanfaatkan peluang; lingkungan makro mencakup kondisi ekonomi, politik, hukum, sosial-budaya, teknologi, dan lingkungan alam yang membentuk konteks operasional organisasi dan memengaruhi daya saing, inovasi, dan kemampuan adaptasi jangka panjang (Daft, 2018). Pemahaman mendalam terhadap lingkungan makro memungkinkan organisasi melakukan perencanaan strategis yang lebih matang, menyesuaikan kebijakan internal, dan mengantisipasi perubahan eksternal yang cepat serta kompleks.

Kondisi ekonomi seperti inflasi, pertumbuhan PDB, tingkat pengangguran, dan daya beli masyarakat memengaruhi permintaan produk dan jasa, biaya produksi, serta strategi harga organisasi, sehingga analisis tren ekonomi menjadi kunci untuk perencanaan jangka menengah dan panjang; lingkungan politik dan regulasi yang stabil mendorong kepastian hukum dan iklim investasi, sedangkan ketidakstabilan politik atau perubahan regulasi yang tiba-tiba dapat menimbulkan risiko operasional dan strategis. Faktor sosial dan budaya termasuk nilai, norma, gaya hidup, dan demografi masyarakat yang memengaruhi preferensi konsumen dan perilaku kerja, sehingga organisasi perlu menyesuaikan produk, layanan, dan strategi komunikasi agar relevan dan diterima oleh pasar.



BAB IV

FUNGSI PERENCANAAN

(PLANNING)

Perencanaan atau *planning* merupakan tahap awal yang sangat penting dalam setiap proses manajemen, karena berfungsi sebagai panduan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Fungsi ini melibatkan penentuan sasaran, penyusunan strategi, serta pengalokasian sumber daya yang tepat agar setiap langkah yang diambil dapat terarah dan terkontrol. Selain itu, perencanaan membantu organisasi menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan dengan mempersiapkan alternatif tindakan yang realistis. Dengan adanya perencanaan yang matang, setiap keputusan yang diambil dapat lebih terukur, risiko dapat diminimalkan, dan koordinasi antar bagian dalam organisasi menjadi lebih harmonis.

A. Hakikat dan Pentingnya Perencanaan

Perencanaan adalah proses sistematis yang bertujuan untuk menetapkan tujuan organisasi dan merancang strategi serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya secara efektif dan efisien. Hakikat perencanaan terletak pada kemampuannya untuk memberikan arahan yang jelas bagi pengambilan keputusan, sehingga tindakan yang dilakukan lebih terstruktur, terkontrol, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Proses ini juga memungkinkan organisasi memprediksi dan menghadapi ketidakpastian dengan menyiapkan alternatif strategi yang realistis, sehingga risiko kesalahan dapat diminimalkan (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020). Perencanaan menekankan karakteristik manajerial yang sistematis, di mana setiap aktivitas diprediksi dan dirancang sebelum dijalankan, sehingga meningkatkan koordinasi antarunit dan efisiensi pemanfaatan sumber daya. Hakikat ini menunjukkan bahwa perencanaan bukan hanya tentang menetapkan tujuan, tetapi juga tentang menyusun prosedur, mengalokasikan sumber daya, dan mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal yang

memengaruhi pencapaian sasaran. Dengan dasar perencanaan yang jelas, organisasi memiliki tolok ukur untuk evaluasi kinerja dan pengendalian yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan.

Perencanaan memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen karena menjadi fondasi bagi seluruh proses organisasi. Dengan perencanaan, setiap organisasi dapat menentukan tujuan yang jelas dan menyusun strategi yang sistematis untuk mencapainya, sehingga kegiatan yang dilakukan lebih terarah dan terkontrol. Selain itu, perencanaan membantu organisasi menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan, karena setiap langkah sudah diprediksi dan alternatif solusi telah disiapkan. Perencanaan memiliki peran yang sangat krusial dalam manajemen karena beberapa alasan berikut:

1. Memberikan Arah dan Fokus

Perencanaan dalam konteks manajemen memiliki peran kunci sebagai alat untuk memberikan arah dan fokus bagi seluruh aktivitas organisasi, karena melalui perencanaan organisasi menetapkan tujuan yang jelas dan kerangka kerja yang sistematis agar setiap langkah yang diambil terkoordinasi menuju pencapaian sasaran tersebut. Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, manajer dapat mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai kepada seluruh anggota tim, sehingga upaya, energi, dan sumber daya dapat terfokus pada prioritas strategis yang telah ditetapkan tanpa mudah teralihkan oleh kegiatan yang kurang relevan atau tidak penting. Pendekatan ini tidak hanya meminimalkan pemborosan sumber daya tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertindak secara konsisten, responsif terhadap perubahan lingkungan, serta memudahkan pengambilan keputusan yang selaras dengan visi jangka panjang yang telah direncanakan (Tavo & Rasmus, 2024).

Perencanaan yang memberikan arah dan fokus juga berfungsi sebagai dasar bagi proses manajemen lain seperti pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian, karena setelah arah ditetapkan secara jelas, tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja dapat dialokasikan secara tepat, serta kinerja dapat dievaluasi dengan tolok ukur yang konsisten terhadap rencana awal. Kondisi semacam ini menciptakan sinergi antarbagian organisasi dan menjadikan seluruh elemen bekerja dalam satu tujuan yang sama, sehingga meningkatkan efektivitas operasional serta peluang pencapaian tujuan strategis secara lebih

optimal. Selain itu, perencanaan yang diarahkan dengan fokus juga membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian masa depan dengan memetakan prioritas yang realistis dan siap untuk diadaptasi jika diperlukan tanpa kehilangan esensi arah yang telah ditetapkan

2. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas

Perencanaan dalam konteks manajemen organisasi berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional, karena melalui perencanaan organisasi dapat merancang dan mengatur seluruh aktivitas sehingga penggunaan sumber daya seperti waktu, tenaga kerja, bahan, serta biaya dapat dioptimalkan menuju pencapaian tujuan secara tepat dan hemat. Dengan merumuskan langkah-langkah kegiatan secara terstruktur dan realistis sejak awal, organisasi mampu menghindari pemborosan serta meminimalkan pekerjaan yang tidak perlu, sekaligus memastikan bahwa setiap proses kegiatan saling mendukung untuk hasil yang diinginkan. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa perencanaan produksi yang handal berdampak positif pada peningkatan efektifitas dan efisiensi aktivitas operasional perusahaan, karena membantu dalam pemanfaatan sumber daya dengan lebih baik serta memudahkan manajemen mencapai target profitabilitas yang ditetapkan (Fariham Masula, dkk., 2024).

Perencanaan yang diterapkan secara matang memberikan alat ukur bagi manajemen untuk memantau dan mengevaluasi setiap tahapan kerja, sehingga penyimpangan dari rencana awal dapat segera dikenali dan dikoreksi, serta langkah perbaikan dapat diambil lebih cepat. Efisiensi yang dicapai melalui perencanaan memungkinkan biaya dan waktu yang digunakan lebih sesuai dengan kebutuhan nyata, sedangkan efektivitas memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan strategis organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya beroperasi secara lancar dan teratur, tetapi juga memiliki kerangka kerja yang kuat untuk meningkatkan kinerja keseluruhan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

3. Mengurangi Risiko dan Ketidakpastian

Perencanaan yang matang membantu organisasi mengurangi risiko dan ketidakpastian karena dengan perencanaan manajer melakukan identifikasi berbagai kemungkinan kejadian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan serta merumuskan respons yang

proaktif terhadap kondisi tersebut. Melalui pendekatan perencanaan yang mencakup berbagai skenario masa depan serta analisis risiko secara sistematis, organisasi tidak hanya menyiapkan langkah-langkah operasional, tetapi juga memperkirakan dampak dan probabilitas terjadinya hambatan sehingga tindakan antisipatif dapat diambil sebelum risiko berubah menjadi kegagalan nyata. Dengan demikian, organisasi mampu menghadapi ketidakpastian lingkungan eksternal seperti perubahan pasar, persaingan, dan gangguan operasional dengan lebih percaya diri karena telah memiliki alternatif strategi yang dipersiapkan sebelumnya dan tersusun secara logis sesuai tujuan strategis jangka panjang (Maleka & Maidi, 2024).

Pengurangan risiko dan ketidakpastian melalui perencanaan meningkatkan kapasitas organisasi untuk mengevaluasi keputusan sebelum diimplementasikan, sehingga kesalahan strategis dapat diminimalkan dan keberlanjutan operasional dapat lebih terjaga. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam penyusunan strategi yang lebih adaptif dan responsif, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi karena keputusan yang diambil didukung oleh analisis yang matang, prediksi yang realistis, serta kesiapan menghadapi perubahan kondisi yang tidak terduga. Dengan demikian, perencanaan yang komprehensif berperan sebagai instrumen penting dalam memetakan dan mengelola ketidakpastian yang inheren dalam lingkungan bisnis modern, sehingga peluang untuk mencapai tujuan organisasi tetap tinggi meskipun di tengah tantangan dan perubahan yang cepat.

4. Memudahkan Koordinasi dan Kontrol

Perencanaan yang matang berperan penting dalam memudahkan koordinasi dan kontrol karena memberikan kerangka kerja yang jelas bagi setiap unit dan individu dalam organisasi sehingga tanggung jawab, peran, dan alur kerja dapat diselaraskan dengan tujuan strategis secara efektif. Dengan adanya rencana yang terstruktur, manajer dapat memastikan bahwa setiap bagian organisasi mengetahui prioritas, tenggat waktu, dan prosedur yang harus diikuti, sehingga aktivitas antar unit dapat dikoordinasikan secara harmonis tanpa tumpang tindih atau kebingungan tugas. Hal ini juga memungkinkan manajemen untuk mengukur kinerja aktual terhadap target yang telah ditetapkan, mendeteksi penyimpangan lebih awal, dan mengambil tindakan korektif

secara tepat waktu, sehingga pelaksanaan organisasi tetap sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (Daft, 2021).

Perencanaan mempermudah kontrol internal karena setiap keputusan dan tindakan dapat dinilai berdasarkan standar yang telah digariskan, sehingga setiap unit dapat bekerja dalam satu kesatuan arah yang sama dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Proses ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi, karena koordinasi yang baik memungkinkan komunikasi antar unit berjalan lancar dan informasi penting dapat disampaikan secara tepat waktu. Dengan demikian, perencanaan yang efektif menjadi instrumen strategis yang tidak hanya mengatur langkah-langkah organisasi tetapi juga menjamin integrasi, koordinasi, dan kontrol kinerja secara berkelanjutan di seluruh tingkatan manajemen.

5. Mendukung Pengambilan Keputusan

Perencanaan yang sistematis memberikan dasar yang kuat untuk mendukung pengambilan keputusan dalam organisasi karena proses perencanaan secara langsung melibatkan identifikasi tujuan, pemilihan alternatif tindakan yang paling efektif, serta penyusunan langkah-langkah strategis yang relevan sehingga pihak manajemen memiliki informasi yang terstruktur untuk memilih opsi terbaik berdasarkan kondisi yang ada. Ketika organisasi melakukan perencanaan, berbagai alternatif keputusan dievaluasi secara sistematis sebelum diimplementasikan, sehingga keputusan yang diambil lebih rasional, terukur, dan selaras dengan arah strategis organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas keputusan dan memperkecil kemungkinan kesalahan akibat keputusan impulsif atau kurang dipertimbangkan. Oleh karena itu, perencanaan tidak hanya menetapkan apa yang hendak dicapai, tetapi juga menyediakan kerangka kerja analitis yang membantu pengambil keputusan memahami konsekuensi dari setiap pilihan yang tersedia serta memilih tindakan yang paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Elmanisar, Hadiyanto & Irsyad, 2024).

Ketika proses perencanaan dijalankan secara komprehensif dan melibatkan pengumpulan data, analisis situasi, serta penilaian alternatif, manajer mampu merumuskan keputusan dengan landasan bukti yang kuat sehingga keputusan tersebut mencerminkan hasil evaluasi yang

matang, bukan sekadar asumsi atau tebakan. Dengan demikian, pengambilan keputusan yang didukung oleh perencanaan memungkinkan organisasi menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan dengan strategi yang fleksibel tetapi tetap terarah, memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya bahkan dalam situasi yang kompleks dan penuh tantangan.

B. Jenis-jenis Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan proses penting untuk menetapkan arah, tujuan, dan strategi dalam mencapai sasaran organisasi secara efektif. Jenis-jenis perencanaan ini berbeda-beda berdasarkan jangka waktu, cakupan, dan tujuan spesifiknya, sehingga organisasi dapat menyesuaikan perencanaan dengan kebutuhan operasional maupun strategisnya. Setiap jenis perencanaan memiliki karakteristik dan peran tersendiri dalam mendukung kelancaran manajemen dan pencapaian tujuan organisasi. Beberapa jenis perencanaan organisasi yang umum diterapkan antara lain:

1. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

Perencanaan strategis atau *Strategic Planning* merupakan jenis perencanaan organisasi yang fokus pada jangka panjang dan bertujuan menetapkan arah utama, visi, misi, serta tujuan organisasi secara keseluruhan sehingga setiap keputusan yang diambil selaras dengan pencapaian sasaran strategis dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal dan persaingan yang kompleks. Proses ini melibatkan analisis kondisi internal dan eksternal, penentuan prioritas strategis, serta penyusunan kebijakan dan program utama yang berfungsi sebagai panduan bagi seluruh unit organisasi untuk bergerak secara terkoordinasi dan sistematis (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020).

Perencanaan strategis memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan bisnis, sehingga organisasi dapat merumuskan strategi adaptif yang tidak hanya meningkatkan daya saing tetapi juga mengurangi risiko kegagalan dalam jangka panjang. Dengan pendekatan ini, organisasi mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, menetapkan target prioritas, dan memastikan bahwa setiap langkah operasional mendukung

pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan, sehingga kesinambungan dan pertumbuhan organisasi lebih terjamin.

2. Perencanaan Taktis (*Tactical Planning*)

Perencanaan taktis atau *Tactical Planning* merupakan jenis perencanaan organisasi yang berfokus pada jangka menengah dan berfungsi untuk menerjemahkan tujuan strategis yang telah ditetapkan ke dalam program, kebijakan, dan langkah operasional yang lebih spesifik sehingga setiap unit organisasi mengetahui prioritas dan tanggung jawabnya dalam mencapai sasaran yang lebih rinci. Proses perencanaan ini melibatkan alokasi sumber daya, penentuan target, serta pengaturan jadwal kegiatan agar setiap tindakan operasional mendukung strategi jangka panjang, sehingga manajemen dapat memastikan bahwa strategi organisasi dapat dijalankan secara konsisten dan terukur (Bateman & Snell, 2018).

Perencanaan taktis memungkinkan manajer menyesuaikan strategi dengan kondisi aktual di lapangan, sehingga respons terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal dapat dilakukan dengan cepat dan tepat. Dengan menetapkan rencana taktis yang jelas, organisasi dapat meminimalkan kesalahan dalam implementasi, memaksimalkan efisiensi penggunaan sumber daya, dan memastikan koordinasi antarunit berjalan lancar, sehingga tujuan strategis jangka panjang tetap tercapai melalui langkah-langkah operasional yang sistematis.

3. Perencanaan Operasional (*Operational Planning*)

Perencanaan operasional atau *Operational Planning* merupakan jenis perencanaan organisasi yang berfokus pada jangka pendek dan bertujuan untuk memastikan kegiatan harian, mingguan, atau bulanan berjalan secara efisien dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam perencanaan taktis. Proses ini melibatkan penjadwalan aktivitas, alokasi sumber daya, dan pengaturan prosedur kerja yang rinci sehingga setiap unit atau individu dalam organisasi mengetahui tugasnya secara jelas, dan pelaksanaan operasional dapat mendukung pencapaian tujuan strategis secara konsisten (Daft, 2021).

Perencanaan operasional memungkinkan manajer untuk memantau dan mengendalikan kegiatan sehari-hari dengan lebih efektif, karena setiap aktivitas telah diuraikan secara detail dan memiliki tolok

ukur kinerja yang jelas. Dengan cara ini, potensi kesalahan dapat diminimalkan, koordinasi antarbagian dapat berjalan lebih lancar, dan setiap tindakan yang dilakukan dapat dievaluasi secara tepat waktu sehingga pengambilan keputusan perbaikan dapat dilakukan lebih cepat.

4. Perencanaan Kontinjensi (*Contingency Planning*)

Perencanaan kontinjensi atau *Contingency Planning* merupakan jenis perencanaan yang difokuskan pada persiapan alternatif tindakan untuk menghadapi kemungkinan risiko, gangguan, atau keadaan darurat sehingga organisasi tetap dapat melanjutkan operasi tanpa terganggu secara signifikan. Proses ini mencakup identifikasi potensi ancaman, analisis dampak, dan penyusunan skenario respons yang memungkinkan organisasi mengambil keputusan cepat ketika rencana utama gagal atau lingkungan berubah secara mendadak (Gibson, 2019).

Perencanaan kontinjensi meningkatkan fleksibilitas organisasi karena memungkinkan manajemen menyesuaikan strategi dengan kondisi tak terduga, sehingga prioritas tindakan dan alokasi sumber daya dapat disesuaikan secara tepat waktu. Dengan adanya rencana alternatif yang matang, organisasi dapat meminimalkan kerugian, menjaga koordinasi antarunit tetap efektif, dan memastikan pencapaian tujuan strategis tidak terganggu meski menghadapi situasi krisis atau perubahan mendadak di lingkungan eksternal.

5. Perencanaan Sumber Daya (*Resource Planning*)

Perencanaan sumber daya atau *Resource Planning* merupakan jenis perencanaan organisasi yang berfokus pada pengelolaan dan alokasi sumber daya secara optimal, termasuk manusia, finansial, material, dan teknologi, agar seluruh aktivitas operasional dan strategis dapat berjalan dengan efisien dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan sumber daya, penjadwalan, serta pemantauan penggunaan sumber daya sehingga organisasi dapat meminimalkan pemborosan, menghindari konflik antarunit, dan memastikan setiap elemen organisasi berkontribusi secara maksimal terhadap kinerja keseluruhan (Kumar & Singh, 2020).

Perencanaan sumber daya memungkinkan manajemen untuk menyeimbangkan ketersediaan sumber daya dengan permintaan operasional, sehingga setiap proyek atau program dapat dijalankan sesuai jadwal dan target yang telah ditentukan. Dengan pendekatan ini,

organisasi mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas karena penggunaan sumber daya disesuaikan dengan prioritas strategis, sehingga setiap unit dapat bekerja secara sinergis tanpa kekurangan atau kelebihan alokasi yang dapat mengganggu kinerja.

6. Perencanaan Program dan Proyek (*Program and Project Planning*)

Perencanaan program dan proyek merupakan bentuk perencanaan yang mengatur serangkaian kegiatan atau inisiatif dengan tujuan spesifik, tenggat waktu jelas, serta sumber daya teralokasi secara terstruktur, sehingga setiap langkah pelaksanaan dapat dilaksanakan secara sistematis untuk menghasilkan output yang diinginkan. Dalam konteks organisasi, perencanaan ini mencakup penyusunan jadwal, estimasi biaya dan sumber daya, serta identifikasi risiko yang mungkin muncul selama siklus proyek, sehingga manajemen dapat mengoordinasikan tugas dan memantau progres dengan lebih efektif untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Irfan *et al.*, 2021).

Pendekatan perencanaan program dan proyek tidak hanya memastikan bahwa seluruh aktivitas yang tergabung di dalamnya saling terhubung dan mendukung satu sama lain, tetapi juga memudahkan pengendalian kualitas serta pemantauan hasil setiap fase pelaksanaan. Dengan adanya rencana yang komprehensif, manajer dan tim proyek dapat mengantisipasi hambatan, mengatur prioritas tugas, serta menyesuaikan alokasi sumber daya ketika diperlukan tanpa mengganggu pencapaian tujuan akhir.

C. Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan

Pada proses perencanaan organisasi, perumusan visi, misi, dan tujuan merupakan langkah awal yang sangat penting karena menjadi landasan bagi seluruh kebijakan, strategi, dan tindakan organisasi. Perumusan ini memastikan arah organisasi jelas dan setiap keputusan yang diambil konsisten dengan sasaran jangka pendek maupun jangka panjang.

1. Visi (*Vision Statement*)

Visi (*Vision Statement*) merupakan pernyataan yang menggambarkan posisi ideal atau cita-cita jangka panjang organisasi, yang menjadi panduan strategis bagi seluruh aktivitas dan pengambilan keputusan di masa depan. Visi berfungsi sebagai sumber inspirasi dan motivasi bagi seluruh anggota organisasi, karena memberikan arah yang jelas dan menekankan tujuan yang ingin dicapai secara menyeluruh serta membedakan organisasi dari kompetitor lain. Pernyataan visi yang efektif harus bersifat aspiratif, mudah dipahami, dan mencerminkan nilai-nilai inti organisasi sehingga setiap pihak dapat menginternalisasikannya dan menyesuaikan tindakannya dengan tujuan besar organisasi (Kaplan & Norton, 2018). Dengan adanya visi yang jelas, organisasi dapat mengarahkan perencanaan strategis dan operasional secara konsisten, memprioritaskan sumber daya secara optimal, dan menjaga fokus pada pencapaian sasaran jangka panjang meskipun menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Visi juga berperan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi keberhasilan organisasi, karena setiap pencapaian dapat dibandingkan dengan aspirasi yang digambarkan dalam visi tersebut, sehingga pengembangan dan penyesuaian strategi dapat dilakukan secara tepat waktu.

Visi yang dirumuskan dengan baik memungkinkan manajemen untuk menyampaikan identitas dan tujuan organisasi kepada pemangku kepentingan eksternal, termasuk pelanggan, investor, dan mitra kerja, sehingga tercipta pemahaman yang sama tentang arah dan misi organisasi. Hal ini tidak hanya memperkuat citra dan reputasi organisasi, tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan komitmen stakeholder dalam mendukung pencapaian tujuan strategis. Dengan visi yang kuat, seluruh anggota organisasi memiliki panduan untuk membuat keputusan yang selaras dengan tujuan jangka panjang, sehingga setiap tindakan yang dilakukan dapat memberi kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2. Misi (*Mission Statement*)

Pernyataan misi atau *Mission Statement* adalah deklarasi tertulis yang menjelaskan tujuan utama dan alasan keberadaan suatu organisasi, yang mencerminkan apa yang dilakukan organisasi saat ini, siapa yang dilayaninya, serta bagaimana organisasi tersebut menciptakan nilai bagi pemangku kepentingannya. Pernyataan ini berfungsi sebagai pedoman

operasional yang membantu organisasi tetap fokus pada aktivitas inti dan memandu pengambilan keputusan sehari-hari agar selaras dengan tujuan strategis secara konsisten, serta memperjelas identitas organisasi baik bagi anggota internal maupun stakeholder eksternal sehingga semua pihak memahami peran dan kontribusi organisasi dalam konteks lingkungan yang lebih luas (Inés Alegre, Jasmina Berbegal-Mirabent, Adrián Guerrero & Marta Mas-Machuca, 2018). Melalui rumusan misi yang jelas dan komunikatif, organisasi mampu menyusun strategi yang tepat, mengarahkan sumber daya secara efektif, dan menciptakan keselarasan antara kegiatan operasional dengan nilai-nilai inti yang mendasari eksistensi organisasi tersebut.

Pernyataan misi tidak hanya berfungsi sebagai deskripsi formal tentang apa yang dilakukan organisasi, tetapi juga sebagai alat motivasi yang menyatukan tujuan setiap bagian organisasi sehingga tercipta sinergi dalam mencapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian, misi menjadi landasan bagi penyusunan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta menjadi tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja organisasi secara berkelanjutan, sehingga seluruh tindakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan dan diarahkan untuk mencapai dampak positif yang relevan bagi komunitas dan pasar yang dilayani.

3. Tujuan (*Goals/Objectives*)

Tujuan atau *Goals/Objectives* merupakan pernyataan spesifik mengenai hasil yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, yang berfungsi sebagai pedoman untuk mengarahkan aktivitas dan pengambilan keputusan sehingga setiap langkah operasional dapat mendukung pencapaian strategi dan misi organisasi. Tujuan yang baik harus bersifat spesifik, terukur, realistis, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART), sehingga organisasi dapat menilai keberhasilan pelaksanaan program dan proyek secara objektif serta melakukan perbaikan bila diperlukan (Locke & Latham, 2019). Dengan adanya tujuan yang jelas, setiap unit dan individu dalam organisasi memahami prioritas tugas, sehingga koordinasi, alokasi sumber daya, dan pengawasan kinerja dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien, serta risiko kesalahan atau tumpang tindih aktivitas dapat diminimalkan.

Gambar 3. Konsep SMART



Sumber: *Hipotest Portal*

Tujuan membantu organisasi mempertahankan fokus pada hasil yang ingin dicapai dan menyelaraskan seluruh kegiatan operasional dengan strategi jangka panjang, sehingga setiap keputusan yang diambil tetap konsisten dengan arah organisasi. Tujuan juga menjadi dasar bagi evaluasi kinerja, karena indikator pencapaian yang telah ditetapkan memungkinkan manajemen mengukur progres, menetapkan target baru, dan menyesuaikan strategi untuk mengatasi hambatan yang muncul dalam proses implementasi.

D. Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan

Pengambilan keputusan dalam perencanaan adalah proses kritis di mana manajemen menentukan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan organisasi, meminimalkan risiko, dan memanfaatkan peluang yang tersedia. Proses ini sangat erat kaitannya dengan perencanaan karena setiap keputusan yang diambil harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta didukung oleh analisis informasi yang akurat dan relevan. Keputusan yang baik akan menghasilkan rencana yang jelas, realistis, dan terukur sehingga seluruh unit dalam organisasi dapat menjalankan perannya secara efektif. Beberapa elemen kunci dalam pengambilan keputusan dalam perencanaan meliputi:

1. Identifikasi Masalah dan Tujuan

Identifikasi masalah dan tujuan merupakan tahap awal yang krusial dalam proses perencanaan, karena melalui identifikasi tersebut organisasi mampu menentukan secara tepat apa yang harus diperbaiki

atau dicapai, sehingga langkah-langkah selanjutnya dapat dirumuskan dengan fokus yang jelas. Identifikasi masalah melibatkan analisis terhadap perbedaan antara kondisi yang ada saat ini dengan kondisi yang diinginkan di masa depan, kemudian membahas aspek-aspek yang menjadi hambatan atau kebutuhan strategis organisasi, sehingga keputusan yang diambil lebih akurat dalam konteks pencapaian hasil. Pernyataan tujuan merupakan penegasan dari hasil yang ingin dicapai sebagai respons terhadap masalah yang teridentifikasi, sehingga tujuan tersebut berperan sebagai pedoman yang terukur untuk menilai efektivitas keputusan dan langkah perencanaan secara berkelanjutan (Rational *planning* model, 2025).

Proses ini tidak hanya membantu dalam memahami inti persoalan yang dihadapi, tetapi juga mendorong manajemen untuk memformulasikan tindakan yang relevan dan tepat sasaran, karena tujuan dirancang berdasarkan masalah yang telah dianalisis dengan seksama. Dengan demikian, identifikasi masalah dan tujuan menjadi kerangka penentu arah perencanaan yang sistematis, menghindarkan organisasi dari keputusan yang hanya bersifat reaktif atau tidak terstruktur. Seluruh strategi, alokasi sumber daya, serta evaluasi kinerja nantinya akan merujuk pada tujuan-tujuan ini sebagai tolok ukur utama, sehingga setiap langkah operasional sesuai dengan arah pencapaian yang telah ditetapkan.

2. Pengumpulan Informasi

Pengumpulan informasi dalam proses perencanaan merupakan langkah krusial karena menyediakan data yang valid, relevan, dan tepat waktu sebagai dasar bagi manajer untuk memahami situasi yang dihadapi, mengevaluasi berbagai alternatif tindakan, serta menentukan langkah yang paling efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika informasi dikumpulkan secara sistematis dan komprehensif dari sumber internal dan eksternal, manajemen dapat mengurangi ketidakpastian, memperkirakan dampak keputusan, serta meminimalkan risiko kekeliruan yang mungkin timbul dari asumsi atau tebakan semata, sehingga kualitas keputusan yang dihasilkan akan lebih tinggi dan berdampak positif terhadap pencapaian rencana organisasi (Aurora Training Advantage, 2025). Dengan pengumpulan informasi yang efektif, organisasi tidak hanya mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang kondisi saat ini tetapi juga mampu merumuskan strategi yang

lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, karena setiap keputusan yang diambil didukung oleh data yang relevan dan kontekstual. Oleh karena itu, pengumpulan informasi bukan sekadar mengumpulkan data mentah, tetapi juga melibatkan proses evaluasi, sintesis, dan interpretasi agar informasi tersebut benar-benar berguna dalam menyusun rencana yang realistis serta langkah implementasi yang efisien dan terukur.

3. Alternatif Solusi

Alternatif solusi dalam proses pengambilan keputusan perencanaan merujuk pada beragam pilihan tindakan atau opsi yang dikembangkan untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan organisasi, yang kemudian dievaluasi secara komprehensif untuk menentukan mana yang paling efektif dan efisien sebelum diimplementasikan. Dalam konteks manajemen, mengidentifikasi berbagai alternatif solusi memerlukan pemikiran kreatif dan analitis, karena semakin banyak pilihan yang dipertimbangkan, semakin besar peluang organisasi untuk menemukan solusi yang optimal, mengurangi risiko kegagalan, serta memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Proses pencarian dan penyusunan alternatif solusi tidak hanya melibatkan ide-ide yang logis dan realistis tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual seperti biaya, dampak, risiko, serta kesesuaian dengan tujuan strategis organisasi, sehingga keputusan yang diambil memiliki landasan rasional dan relevan terhadap kondisi yang dihadapi (Journal of Indonesian Management, 2024).

Evaluasi dari berbagai alternatif dilakukan dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian masing-masing opsi, serta konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang terhadap keberhasilan pelaksanaan rencana, sehingga pilihan akhir bukan hanya paling populer tetapi paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ketika alternatif solusi yang paling tepat dipilih, organisasi dapat menyusun rencana tindakan yang lebih terstruktur, mengalokasikan sumber daya secara tepat, dan meminimalkan hambatan dalam pelaksanaan.

4. Evaluasi dan Pemilihan

Evaluasi dan pemilihan dalam proses pengambilan keputusan perencanaan adalah tahap di mana berbagai alternatif solusi dianalisis secara kritis untuk menilai konsekuensi, manfaat, risiko, dan kesesuaian masing-masing opsi terhadap tujuan strategis organisasi, sehingga

keputusan akhir dapat diambil dengan keyakinan bahwa pilihan tersebut paling efektif dan efisien. Proses ini melibatkan penggunaan kriteria evaluasi yang jelas, termasuk dampak jangka pendek dan jangka panjang, biaya, sumber daya, dan potensi hambatan, sehingga pemilihan alternatif tidak bersifat subjektif melainkan berbasis bukti dan analisis rasional (Locke & Latham, 2019). Dengan melakukan evaluasi yang komprehensif, organisasi dapat memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil memiliki peluang keberhasilan tinggi, meminimalkan risiko kesalahan, dan mendukung pencapaian tujuan secara konsisten.

Tahap evaluasi dan pemilihan juga mendorong transparansi dalam pengambilan keputusan karena setiap kriteria yang digunakan untuk menilai alternatif dicatat dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga memungkinkan manajemen dan pemangku kepentingan memahami alasan di balik setiap keputusan. Hal ini tidak hanya memperkuat legitimasi keputusan tetapi juga meningkatkan akuntabilitas, karena keputusan yang diambil dapat diukur keberhasilannya terhadap kriteria yang telah ditetapkan. Evaluasi yang sistematis memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi potensi masalah dan menyesuaikan strategi jika diperlukan, sehingga tindakan yang diambil tetap relevan dan efektif meskipun kondisi lingkungan berubah.

5. Implementasi dan Monitoring

Implementasi dan monitoring dalam proses perencanaan merupakan tahap kritis di mana keputusan yang telah dipilih diterapkan ke dalam tindakan nyata dan kinerja organisasi dipantau secara berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan hasil yang dicapai. Tahap ini melibatkan koordinasi antarunit, alokasi sumber daya yang tepat, serta penggunaan indikator kinerja untuk menilai efektivitas pelaksanaan strategi, sehingga setiap penyimpangan dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki (Kaplan & Norton, 2018). Dengan implementasi yang baik, organisasi mampu menerjemahkan tujuan strategis menjadi aktivitas operasional yang konkret, sementara monitoring memberikan feedback yang memungkinkan penyesuaian rencana secara adaptif terhadap perubahan lingkungan atau kondisi internal.

Monitoring juga berperan dalam mengukur pencapaian kinerja terhadap target yang telah ditetapkan, sehingga manajemen dapat

menilai efektivitas strategi, mengevaluasi penggunaan sumber daya, dan memastikan setiap tindakan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Proses ini memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman, meningkatkan efisiensi operasional, serta meminimalkan risiko kegagalan yang mungkin muncul akibat faktor eksternal maupun internal. Dengan demikian, implementasi dan monitoring bukan sekadar tahap akhir, tetapi merupakan mekanisme berkesinambungan yang menjamin rencana organisasi dijalankan secara konsisten, terukur, dan adaptif.



BAB V

FUNGSI PENGORGANISASIAN

(ORGANIZING)

Fungsi pengorganisasian merupakan tahap penting dalam manajemen yang bertujuan untuk menyusun sumber daya secara sistematis agar setiap bagian organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien. Melalui pengorganisasian, hubungan kerja, tanggung jawab, serta wewenang ditentukan sehingga tercipta struktur yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses pengorganisasian tidak hanya menekankan pembagian tugas, tetapi juga koordinasi antarbagian agar alur kerja berjalan lancar tanpa tumpang tindih. Dengan pengorganisasian yang baik, setiap anggota organisasi dapat memahami perannya, meningkatkan produktivitas, dan meminimalkan konflik internal.

A. Pembagian Kerja dan Spesialisasi

Pembagian kerja dan spesialisasi merupakan konsep penting dalam manajemen yang saling berkaitan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Pembagian kerja membagi tugas menjadi bagian-bagian yang lebih kecil agar setiap individu memiliki tanggung jawab yang jelas, sedangkan spesialisasi menekankan pengembangan keahlian mendalam pada bidang tertentu sehingga kualitas dan kinerja pekerjaan dapat lebih optimal.

1. Pembagian Kerja

Pembagian kerja adalah proses sistematis dalam organisasi untuk membagi tugas dan tanggung jawab menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan spesifik, sehingga setiap individu atau unit dapat fokus pada aktivitas tertentu. Konsep ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas pekerjaan dengan memastikan bahwa setiap

anggota organisasi memiliki peran yang jelas dan terarah. Dengan pembagian kerja yang baik, organisasi dapat mengurangi tumpang tindih tugas, meminimalkan kebingungan, dan mempercepat pencapaian tujuan. Beberapa aspek penting dan manfaat pembagian kerja antara lain:

a. Efisiensi Operasional

Efisiensi operasional dalam pembagian kerja mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyelesaikan tugas secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya secara tepat dan meminimalkan pemborosan waktu serta tenaga. Dengan membagi pekerjaan menjadi bagian-bagian yang spesifik dan terfokus, setiap individu dapat menguasai tugasnya lebih cepat, meningkatkan kecepatan proses, dan memperkecil risiko kesalahan, sehingga produktivitas keseluruhan organisasi meningkat (Smith, 2020).

Efisiensi operasional juga memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan tenaga kerja dan sumber daya lain secara lebih strategis, sehingga setiap unit dapat bekerja sesuai kapasitas dan keahliannya tanpa terjadi tumpang tindih tugas yang mengganggu proses kerja. Dengan demikian, pembagian kerja yang tepat tidak hanya mempercepat pencapaian tujuan, tetapi juga meningkatkan koordinasi antarunit dalam organisasi.

b. Kejelasan Tanggung Jawab

Kejelasan tanggung jawab dalam pembagian kerja merupakan faktor kunci untuk memastikan setiap anggota organisasi memahami peran dan kewajiban secara spesifik, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara terarah dan mengurangi risiko tumpang tindih atau konflik antarunit. Dengan pembagian tanggung jawab yang jelas, setiap individu dapat fokus pada tugasnya, meningkatkan koordinasi tim, serta mempercepat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2019).

Kejelasan tanggung jawab memungkinkan manajer untuk lebih mudah mengawasi dan menilai kinerja setiap anggota, karena setiap tugas memiliki pemilik yang jelas dan indikator keberhasilan yang terukur. Hal ini juga meminimalkan kebingungan internal dan meningkatkan akuntabilitas, sehingga setiap unit atau individu terdorong untuk bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya.

c. Peningkatan Produktivitas

Efek pembagian kerja terhadap produktivitas sangat signifikan karena pembagian tugas yang jelas dan spesifik memungkinkan pekerja untuk fokus pada kegiatan tertentu sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang lebih cepat, akurat, dan konsisten dibandingkan jika satu individu melakukan seluruh rangkaian tugas secara menyeluruh. Dalam konteks organisasi modern, peningkatan produktivitas ini terjadi karena pembagian kerja menciptakan spesialisasi keterampilan yang memperdalam kompetensi individu terhadap tugasnya, meminimalkan waktu berpindah antara jenis pekerjaan yang berbeda, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya sehingga output yang dihasilkan dalam unit waktu meningkat secara keseluruhan (Campbell, 2020)

Ketika pekerja mengulangi tugas-tugas tertentu secara berulang karena pembagian kerja, cenderung menjadi lebih efisien dalam melaksanakan tugas tersebut, yang tidak hanya meningkatkan jumlah output tetapi juga konsistensi dan kualitas hasil kerja. Hal ini berdampak positif pada performa organisasi secara keseluruhan karena setiap bagian yang terfokus pada fungsinya masing-masing akan bekerja secara terintegrasi untuk mencapai tujuan yang lebih besar dengan produktivitas yang lebih tinggi.

d. Koordinasi yang Lebih Mudah

Efisiensi koordinasi dalam pembagian kerja mempermudah organisasi menyelaraskan berbagai tugas yang telah dibagi sehingga setiap unit atau individu bekerja secara terintegrasi menuju tujuan bersama, karena struktur kerja yang jelas menjadi dasar penyatuan tindakan dan eliminasi duplikasi kegiatan yang tidak perlu. Menurut penelitian yang dijelaskan dalam literatur organisasi dan desain, struktur pembagian tugas yang terdefinisi dengan baik secara signifikan membantu mekanisme koordinasi antarbagian organisasi dengan memberikan kerangka komunikasi dan alur tugas yang lebih sederhana serta menyatukan aktivitas yang berbeda agar terkoordinasi secara konsisten dalam mencapai tujuan kolektif (Burton & Obel, 2018)

Dengan pembagian kerja yang efektif, koordinasi antarunit menjadi lebih mudah karena setiap orang mengetahui peran dan hubungan antarpekerjaan, sehingga meminimalkan kebingungan serta mempercepat proses pengambilan keputusan dan aliran informasi. Dalam kondisi seperti ini, organisasi dapat lebih cepat menyesuaikan kegiatan internalnya, merespons perubahan eksternal, serta mengurangi konflik tugas, karena setiap individu atau tim memahami keterkaitan tanggung jawabnya dalam keseluruhan sistem kerja.

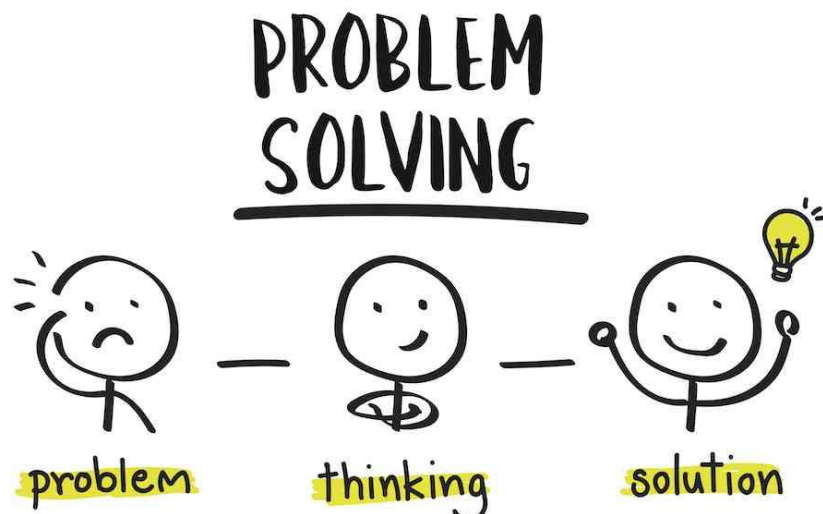
2. Spesialisasi

Spesialisasi adalah proses fokus pada satu jenis pekerjaan atau bidang tertentu sehingga individu atau unit dalam organisasi dapat menguasai keahlian tertentu dengan lebih mendalam. Konsep ini erat kaitannya dengan pembagian kerja, namun menekankan pada pengembangan keterampilan dan pengalaman yang lebih tinggi di satu area spesifik. Tujuan utama spesialisasi adalah meningkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas, sekaligus memungkinkan organisasi memanfaatkan kemampuan individu secara optimal. Beberapa aspek penting dan manfaat spesialisasi antara lain:

a. Peningkatan Keahlian

Penerapan spesialisasi dalam organisasi memungkinkan individu untuk fokus pada satu bidang pekerjaan tertentu sehingga kemampuan dan keahliannya dapat berkembang secara mendalam, karena pengulangan tugas yang sama memberikan pengalaman praktis yang konsisten dan memperkuat kompetensi teknis. Menurut penelitian terkini, spesialisasi berperan signifikan dalam peningkatan keahlian individu karena memungkinkan pekerja untuk menguasai keterampilan tertentu dengan lebih cepat dan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi (Hitt *et al.*, 2018)

Gambar 4. Problem Solving



Sumber: *Imoact ERP*

Spesialisasi memfasilitasi pengembangan kemampuan problem-solving yang lebih tajam, karena pekerja yang fokus pada satu bidang dapat mengenali pola, mengantisipasi masalah, dan menemukan solusi lebih efektif dibandingkan jika harus menangani berbagai jenis tugas sekaligus. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya memperoleh tenaga kerja yang lebih terampil, tetapi juga memastikan bahwa kualitas output dan konsistensi hasil kerja meningkat secara signifikan.

b. Produktivitas yang Lebih Tinggi

Produktivitas yang lebih tinggi dalam spesialisasi terjadi ketika individu atau unit dalam organisasi fokus pada tugas tertentu secara konsisten sehingga proses kerja menjadi lebih efisien dan output yang dihasilkan meningkat dibandingkan dengan tugas yang dilakukan secara umum atau berganti-ganti. Spesialisasi memungkinkan pekerja untuk mengasah keterampilan dan memanfaatkan pengalaman yang terus berkembang dalam tugas yang sama, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan menghasilkan hasil kerja yang lebih banyak dalam periode tertentu (Dr. Emily Akintoye, 2024)

Dengan adanya spesialisasi, organisasi dapat merancang alur kerja sedemikian rupa sehingga pekerja tidak perlu

berpindah-pindah jenis tugas yang berbeda, yang biasanya menghabiskan waktu dan menurunkan konsentrasi, tetapi sebaliknya memaksimalkan kemampuan pada satu bidang sehingga produktivitas setiap unit kerja meningkat secara signifikan. Efek ini tidak hanya mempercepat proses produksi tetapi juga mengurangi biaya waktu per unit produk dan meningkatkan kualitas output secara keseluruhan, karena pekerja menjadi lebih terampil dan ahli dalam tugas khusus.

c. Optimalisasi Penggunaan Sumber Daya

Spesialisasi memungkinkan organisasi mengalokasikan dan menggunakan sumber daya termasuk tenaga kerja, waktu, dan kemampuan secara lebih tepat pada tugas yang paling sesuai dengan keahlian masing-masing individu, sehingga tidak ada potensi yang terbuang pada pekerjaan yang kurang cocok dengan kemampuan dan penggunaan sumber daya menjadi lebih optimal. Hal ini berarti setiap sumber daya dimaksimalkan pada peran yang paling produktif, yang membantu mengurangi pemborosan dan meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan karena alokasi yang lebih tepat sasaran dan efisien dalam proses kerja organisasi (Rungsithon, 2024)

Ketika spesialisasi diterapkan, organisasi dapat menempatkan individu pada posisi yang memang membutuhkan keahlian tertentu sehingga pekerjaan yang dilakukan memanfaatkan keterampilan spesifik sepenuhnya dan meminimalkan kebutuhan akan supervisi intensif atau penyesuaian ulang tugas. Dengan demikian, optimalisasi penggunaan sumber daya tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga membantu organisasi merespons tuntutan perubahan lingkungan kerja dengan lebih cepat tanpa mengorbankan kualitas output.

d. Peningkatan Kualitas Output

Spesialisasi berperan penting dalam meningkatkan kualitas output karena setiap individu atau unit dapat fokus pada bidang tertentu dan mengasah keterampilan secara mendalam, sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih presisi, konsisten, dan sesuai standar yang diharapkan organisasi. Menurut penelitian terbaru, spesialisasi memungkinkan pekerja untuk menghasilkan output yang lebih berkualitas karena kemampuan teknis yang diperoleh

dari fokus pada satu jenis tugas secara terus-menerus meningkatkan akurasi dan efektivitas kerja (Chen *et al.*, 2019). Peningkatan kualitas output melalui spesialisasi terjadi karena pekerja memiliki kesempatan untuk mempelajari detail dan kompleksitas pekerjaan yang lebih dalam, sehingga dapat mengidentifikasi dan memperbaiki potensi kesalahan sebelum menjadi masalah serius. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan, tetapi juga mengurangi biaya perbaikan atau pengulangan kerja, sehingga organisasi memperoleh efisiensi dan efektivitas sekaligus.

B. Departementalisasi dan Struktur Kerja

Departementalisasi dan struktur kerja merupakan elemen penting dalam organisasi yang berfungsi untuk mengelompokkan tugas dan fungsi ke dalam unit-unit yang terstruktur, sehingga mempermudah pengelolaan, memperjelas tanggung jawab, serta memastikan alur koordinasi dan komunikasi antarbagian berjalan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Departementalisasi

Departementalisasi adalah proses pengelompokan aktivitas, tugas, dan fungsi organisasi ke dalam unit-unit atau departemen yang logis dan terstruktur untuk memudahkan manajemen dalam pengawasan, koordinasi, serta pengendalian pekerjaan. Tujuan utama dari departementalisasi adalah menciptakan efisiensi, meningkatkan spesialisasi, memperjelas tanggung jawab, serta mempermudah aliran informasi dan komunikasi antarunit. Dengan adanya departementalisasi, organisasi dapat membagi kompleksitas pekerjaan menjadi bagian-bagian yang lebih mudah dikelola, sehingga setiap departemen dapat fokus pada fungsi atau tujuan tertentu sesuai dengan keahlian dan perannya dalam organisasi.

a. Tujuan Departementalisasi

Tujuan departementalisasi adalah untuk menciptakan pengelompokan pekerjaan yang logis dan terstruktur sehingga setiap unit atau departemen dapat fokus pada fungsi tertentu, memaksimalkan efisiensi operasional, dan meningkatkan spesialisasi karyawan dalam bidangnya masing-masing, sehingga

produktivitas organisasi secara keseluruhan dapat meningkat. Selain itu, departementalisasi bertujuan memperjelas peran, tanggung jawab, dan jalur akuntabilitas antarunit, sehingga meminimalkan tumpang tindih tugas dan mempermudah pengambilan keputusan, koordinasi, serta komunikasi lintas departemen. Dengan struktur departemen yang terdefinisi dengan baik, organisasi mampu menyesuaikan diri dengan strategi dan kebutuhan lingkungan eksternal secara lebih fleksibel dan responsif, meningkatkan kinerja dan daya saing secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2019).

b. Dasar-dasar Departementalisasi

Departementalisasi dapat dilakukan berdasarkan beberapa pendekatan utama, tergantung pada tujuan organisasi dan karakteristik pekerjaan:

- 1) Berdasarkan Fungsi (*Functional*): Departemen dibentuk berdasarkan fungsi kerja, misalnya pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Kelebihan: meningkatkan spesialisasi; kelemahan: koordinasi lintas fungsi bisa terbatas.
- 2) Berdasarkan Produk/Divisi (*Product/Division*): Departemen dibentuk sesuai produk atau lini produk tertentu. Kelebihan: fokus pada pasar dan inovasi; kelemahan: potensi duplikasi sumber daya antardivisi.
- 3) Berdasarkan Wilayah/Geografis (*Geographical*): Departemen dibentuk sesuai lokasi atau area operasi. Kelebihan: respons lebih cepat terhadap kebutuhan lokal; kelemahan: kontrol pusat dapat berkurang.
- 4) Berdasarkan Pelanggan (*Customer*): Departemen disusun sesuai jenis pelanggan atau segmen pasar. Kelebihan: layanan lebih spesifik; kelemahan: risiko duplikasi layanan.
- 5) Berdasarkan Proses/Teknologi (*Process/Technology*): Departemen dibentuk berdasarkan alur proses atau teknologi yang digunakan. Kelebihan: meningkatkan efisiensi proses produksi; cocok untuk industri manufaktur.
- 6) Matriks (*Matrix*): Kombinasi fungsional dan divisi, memiliki dua jalur otoritas: fungsi dan proyek/produk. Kelebihan: fleksibel dan sumber daya dimaksimalkan; kelemahan: konflik otoritas bisa terjadi.

- 7) Jaringan/Virtual (*Network/Virtual*): Organisasi ini berkolaborasi dengan pihak eksternal untuk melaksanakan fungsi tertentu. Kelebihan: adaptif, biaya tetap rendah; kelemahan: kontrol kualitas dan koordinasi lebih sulit.

c. Manfaat Departementalisasi

Manfaat departementalisasi bagi organisasi terlihat dari kemampuannya untuk meningkatkan efisiensi operasional dengan mengelompokkan pekerjaan yang serupa ke dalam unit-unit yang spesifik, sehingga setiap departemen dapat fokus pada tugas utama dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia maupun material. Selain itu, departementalisasi memperjelas peran dan tanggung jawab masing-masing unit, meminimalkan tumpang tindih tugas, serta mempermudah koordinasi dan komunikasi antarunit sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat sasaran. Dengan implementasi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan spesialisasi, produktivitas, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal, sehingga kinerja keseluruhan organisasi dapat terjaga dan berkembang secara berkelanjutan (Jones, 2020).

d. Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Departementalisasi

Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam departementalisasi mencakup berbagai elemen internal dan eksternal organisasi seperti strategi yang dijalankan, ukuran dan kompleksitas organisasi, teknologi yang digunakan, serta kondisi lingkungan eksternal, karena keputusan tentang bagaimana pekerjaan dikelompokkan menjadi unit-unit yang logis harus selaras dengan tujuan strategis dan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan pasar atau teknologi secara efektif (Nur Halimah *et al.*, 2025)

Keterampilan dan karakteristik sumber daya manusia yang tersedia juga penting dipertimbangkan, karena kemampuan serta adaptabilitas karyawan akan memengaruhi efektivitas pembentukan dan koordinasi antar departemen, sehingga departementalisasi tidak hanya menciptakan efisiensi internal tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan.

2. Struktur Kerja

Struktur kerja atau struktur organisasi adalah kerangka formal yang menunjukkan bagaimana pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, dan alur koordinasi diatur dalam suatu organisasi. Struktur ini menentukan siapa melapor kepada siapa, bagaimana unit atau departemen saling berinteraksi, serta mekanisme pengambilan keputusan dan komunikasi antarbagian. Tujuan dari struktur kerja adalah menciptakan sistem organisasi yang efisien, terkoordinasi, dan mampu mendukung pencapaian tujuan strategis, sekaligus memfasilitasi spesialisasi dan optimalisasi penggunaan sumber daya. Struktur kerja juga menjadi fondasi bagi budaya organisasi, alur komunikasi, dan mekanisme pengawasan internal.

a. Komponen Utama Struktur Kerja

- 1) Rantai Komando (*Chain of Command*): Menentukan jalur pelaporan formal dari bawahan ke atasan. Rantai komando yang jelas memudahkan pengawasan, koordinasi, dan akuntabilitas.
- 2) Rentang Kendali (*Span of Control*): Banyaknya bawahan yang dapat diawasi oleh satu atasan secara efektif. Rentang kendali memengaruhi efisiensi dan kualitas pengawasan.
- 3) Sentralisasi dan Desentralisasi: Menentukan sejauh mana keputusan dibuat di pusat organisasi (sentralisasi) atau diberikan kepada unit/individu di lapangan (desentralisasi). Struktur yang seimbang membantu respons yang cepat dan tetap terkontrol.
- 4) Formalitas (*Formalization*): Tingkat dokumentasi prosedur, aturan, dan standar kerja. Semakin tinggi formalitas, semakin jelas prosedur kerja, tetapi fleksibilitas bisa berkurang.
- 5) Koordinasi Mekanisme: Sistem atau metode yang digunakan untuk menyatukan aktivitas antarunit, misalnya tim lintas fungsi, meeting rutin, sistem informasi, dan SOP.

b. Jenis-jenis Struktur Kerja

Jenis-jenis struktur kerja dalam organisasi mencerminkan berbagai cara sebuah organisasi mengatur hubungan, wewenang, dan alur kerja di antara anggota serta unit-unitnya agar operasi dapat berjalan efektif dan efisien, mulai dari struktur yang terpusat dan hierarkis hingga struktur yang fleksibel dan adaptif.

Struktur fungsional mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan SDM sehingga setiap unit fokus pada keahlian spesifiknya, sementara struktur divisional membentuk unit berdasarkan produk, layanan, pasar, atau wilayah geografis yang memungkinkan fleksibilitas dalam pengelolaan unit beragam. Selanjutnya, struktur matriks memadukan aspek fungsional dan divisi sehingga individu dapat melapor ke lebih dari satu atasan dalam proyek dan fungsinya, serta struktur datar atau flat meminimalkan tingkat manajemen untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan komunikasi horizontal dalam organisasi (The Evolving Landscape of Organizational Structures, 2025) Selain itu, ada bentuk struktur berbasis tim atau proyek yang menempatkan kelompok kerja lintas fungsi untuk tugas-tugas tertentu, struktur jaringan yang menghubungkan unit inti dengan mitra eksternal untuk meningkatkan agility dan akses ke keahlian luar, serta struktur hierarkis tradisional yang menekankan rantai komando yang jelas dengan level manajemen yang bertingkat. Beragam jenis struktur ini dipilih berdasarkan kebutuhan organisasi seperti strategi, ukuran, kompleksitas operasi, kebutuhan koordinasi, dan lingkungan eksternal agar organisasi tidak hanya terkoordinasi dengan baik tetapi juga dapat beradaptasi terhadap perubahan pasar dan tuntutan teknologi, sehingga struktur kerja menjadi alat penting dalam pencapaian tujuan strategis organisasi.

c. Manfaat Struktur Kerja yang Efektif

Struktur kerja yang efektif memberikan manfaat signifikan bagi organisasi karena dapat menciptakan koordinasi yang lebih baik, alur komunikasi yang jelas, dan pembagian tugas yang terstruktur sehingga setiap fungsi kerja saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Ketika struktur organisasi dirancang dengan baik, organisasi tidak hanya meminimalkan duplikasi pekerjaan dan konflik peran, tetapi juga mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi operasional karena setiap individu dan unit memahami tugas serta hubungan kerjanya secara jelas (Al Attas, 2025)

Manfaat lain dari struktur kerja yang efektif adalah peningkatan kinerja karyawan karena adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, sehingga pekerja dapat bekerja

dengan fokus dan konsisten pada tugasnya tanpa kebingungan mengenai garis pelaporan. Struktur yang jelas juga memperkuat rasa keterlibatan dan kepemilikan tugas, yang berdampak pada motivasi serta produktivitas kerja secara keseluruhan.

d. Faktor yang Memengaruhi Desain Struktur Kerja

Faktor yang memengaruhi desain struktur kerja mencakup elemen internal dan eksternal organisasi yang harus selaras dengan tujuan strategis dan konteks operasional agar struktur yang dibentuk bisa efektif mendukung pencapaian sasaran. Faktor-faktor tersebut antara lain strategi organisasi yang menentukan arah dan prioritas dalam pekerjaan, ukuran organisasi yang memengaruhi kompleksitas dan jumlah tingkatan manajemen, teknologi yang digunakan yang dapat mengubah pola komunikasi dan alur kerja, serta kondisi lingkungan yang dinamis seperti persaingan pasar atau perubahan regulasi yang menuntut fleksibilitas struktur (Manikam *et al.*, 2025)

Faktor sumber daya manusia seperti keterampilan, pengalaman, dan budaya organisasi juga memengaruhi desain struktur kerja karena struktur perlu disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik karyawan agar efektivitas dan koordinasi kerja antarunit tetap terjaga. Dengan mempertimbangkan semua faktor ini, organisasi dapat merancang struktur kerja yang tidak hanya efisien secara operasional tetapi juga adaptif terhadap perubahan internal maupun eksternal, sehingga meningkatkan performa keseluruhan.

C. Wewenang, Tanggung Jawab, dan Koordinasi

Pada manajemen dan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan koordinasi adalah tiga elemen fundamental yang saling berkaitan dan menjadi dasar bagi efektivitas struktur organisasi. Ketiganya memastikan pekerjaan dapat dilaksanakan secara terarah, efisien, dan sesuai tujuan organisasi.

1. Wewenang (*Authority*)

Wewenang adalah hak resmi yang diberikan kepada individu atau jabatan dalam organisasi untuk membuat keputusan, memberi perintah, dan mengarahkan aktivitas bawahan guna mencapai tujuan

organisasi. Wewenang menjadi elemen penting dalam struktur organisasi karena menentukan siapa yang memiliki kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan sumber daya, alur kerja, serta pelaksanaan tugas secara efektif. Wewenang tidak hanya berkaitan dengan hak untuk memberi perintah, tetapi juga mencakup tanggung jawab untuk memastikan bahwa keputusan dan instruksi dijalankan sesuai standar yang telah ditetapkan.

a. Jenis-jenis Wewenang

Jenis-jenis wewenang dalam organisasi mencerminkan berbagai sumber dan cakupan kekuasaan yang diberikan kepada individu atau jabatan untuk mengambil keputusan, mengarahkan aktivitas bawahan, dan mengelola sumber daya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif. Wewenang formal berasal dari posisi resmi dalam struktur organisasi dan menetapkan hak serta tanggung jawab yang jelas, sedangkan wewenang fungsional memberikan otoritas terbatas untuk mengatur proses tertentu di area spesifik tanpa harus mengendalikan seluruh organisasi, dan wewenang informal muncul dari keahlian, pengalaman, atau pengaruh personal yang membuat individu menjadi rujukan bagi pengambilan keputusan meskipun tidak memiliki jabatan resmi (Robbins *et al.*, 2019).

Penerapan jenis-jenis wewenang ini memengaruhi efektivitas koordinasi, akuntabilitas, dan kinerja organisasi, karena kombinasi wewenang formal, fungsional, dan informal memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan dengan cepat, tepat, dan sesuai dengan kompetensi individu, sekaligus meminimalkan konflik antarunit. Dengan memahami perbedaan jenis wewenang dan penggunaannya secara strategis, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperjelas tanggung jawab, dan mendorong pengembangan kepemimpinan serta kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

b. Prinsip-prinsip Wewenang

Prinsip-prinsip wewenang menekankan bahwa setiap hak untuk mengambil keputusan, memberi perintah, dan mengarahkan aktivitas bawahan harus didasarkan pada struktur organisasi yang jelas, keseimbangan antara hak dan tanggung jawab, serta jalur pelaporan yang terdefinisi dengan baik agar tidak menimbulkan kebingungan atau konflik dalam pelaksanaan tugas (Jones, 2020).

Penerapan prinsip-prinsip ini meliputi kejelasan rantai komando, delegasi wewenang secara tepat, dan kesesuaian antara wewenang dengan tanggung jawab, sehingga setiap individu atau unit dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan akuntabel. Dengan prinsip-prinsip yang diterapkan secara konsisten, organisasi mampu meningkatkan koordinasi, mempercepat pengambilan keputusan, meminimalkan duplikasi tugas, dan mendorong pengembangan kepemimpinan serta kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Prinsip wewenang juga menekankan pentingnya fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, di mana wewenang dapat disesuaikan dengan kondisi, kompleksitas pekerjaan, dan kebutuhan organisasi, sehingga struktur organisasi tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Penerapan prinsip-prinsip wewenang yang tepat tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat akuntabilitas, motivasi, dan kinerja keseluruhan organisasi, menciptakan fondasi yang kokoh untuk pencapaian tujuan strategis.

c. Tantangan dalam Pengelolaan Wewenang

Tantangan dalam pengelolaan wewenang sering muncul ketika wewenang yang diberikan tidak seimbang dengan tanggung jawab yang dibebankan, sehingga individu merasa tidak berdaya untuk mengambil keputusan atau menyelesaikan tugasnya secara efektif, dan hal ini dapat memicu frustrasi serta menurunkan motivasi kerja; selain itu, konflik wewenang dapat terjadi ketika ada tumpang tindih otoritas antara jabatan yang satu dengan yang lain dalam organisasi, yang akhirnya memperlambat proses pengambilan keputusan dan menciptakan ketidakpastian dalam koordinasi antarunit; menurut para ahli, salah satu tantangan utama dalam pengelolaan wewenang adalah menciptakan struktur yang tidak hanya jelas secara formal tetapi juga sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan pekerjaan, sehingga wewenang dapat diterapkan secara efisien dan menghindari konflik fungsi (Jones, 2020).

Tantangan lain yang sering dihadapi adalah resistensi terhadap delegasi wewenang oleh manajer yang merasa kehilangan kontrol, padahal tanpa delegasi yang tepat, beban kerja terpusat

akan menimbulkan bottleneck dalam proses operasional; organisasi juga harus menghadapi permasalahan budaya kerja di mana karyawan belum terbiasa mengambil inisiatif atau bertanggung jawab secara penuh, sehingga wewenang yang diberikan tidak dimanfaatkan secara optimal; akibatnya, tanpa pengelolaan wewenang yang efektif, organisasi akan kesulitan mencapai koordinasi yang baik, akuntabilitas yang tinggi, dan fleksibilitas operasional yang diperlukan untuk merespons dinamika lingkungan bisnis.

2. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah kewajiban yang harus dipenuhi oleh individu atau unit dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai dengan standar, tujuan, dan kebijakan organisasi. Tanggung jawab menekankan aspek akuntabilitas, di mana setiap anggota organisasi harus memastikan bahwa pekerjaannya dilakukan dengan benar dan tepat waktu, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hubungan antara tanggung jawab dan wewenang sangat erat, karena tanggung jawab tidak dapat dijalankan dengan baik tanpa wewenang yang memadai, dan sebaliknya, wewenang harus diimbangi dengan tanggung jawab agar tidak menimbulkan penyalahgunaan atau kebingungan.

a. Karakteristik Tanggung Jawab

Karakteristik tanggung jawab menekankan bahwa setiap individu atau unit dalam organisasi harus memiliki kewajiban yang jelas untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan standar, tujuan, dan kebijakan organisasi, sehingga akuntabilitas dapat dipertanggungjawabkan secara efektif; tanggung jawab yang jelas juga memerlukan keseimbangan dengan wewenang yang diberikan, sehingga individu memiliki kapasitas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas tanpa hambatan atau kebingungan, yang pada akhirnya mendukung kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Robbins *et al.*, 2019).

Karakteristik tanggung jawab mencakup kejelasan peran, akuntabilitas, dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi, di mana setiap individu memahami batasan dan kewajibannya

sehingga dapat bekerja secara mandiri namun tetap selaras dengan unit lain; penerapan tanggung jawab yang efektif meminimalkan tumpang tindih tugas, memperkuat koordinasi antarunit, dan mendorong motivasi serta rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan strategis dengan lebih efisien dan terstruktur.

b. Jenis Tanggung Jawab

Jenis tanggung jawab dalam konteks organisasi mencakup beberapa bentuk peran dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh individu maupun kelompok agar tugas terlaksana sesuai tujuan bersama; tanggung jawab dapat berupa tanggung jawab individu yang menuntut seseorang menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara pribadi, serta tanggung jawab kolektif yang mensyaratkan bahwa sekelompok orang atau tim bersama-sama bertanggung jawab atas hasil kerja tim atau pencapaian tujuan bersama dalam organisasi (Porter-O'Grady & Malloch, 2018) . Konsep ini juga mencakup dimensi etika dan moral dalam setiap bentuk tanggung jawab, di mana individu maupun kelompok tidak hanya harus memenuhi tugas fungsionalnya tetapi juga bertindak secara jujur, profesional, dan sesuai nilai organisasi sehingga kepercayaan internal dan eksternal terjaga. Akibatnya, pemahaman terhadap jenis-jenis tanggung jawab ini membantu organisasi menegaskan akuntabilitas, meningkatkan koordinasi antarunit, serta mengembangkan budaya kerja yang bertanggung jawab, profesional, dan berorientasi pada hasil.

c. Manfaat Tanggung Jawab yang Jelas

Manfaat tanggung jawab yang jelas dalam organisasi sangat penting karena memastikan setiap individu atau unit memahami batasan, peran, dan kewajibannya sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif, tepat waktu, dan sesuai standar yang telah ditetapkan, sekaligus meningkatkan akuntabilitas dalam setiap proses operasional; tanggung jawab yang jelas juga mempermudah koordinasi antarunit, mengurangi konflik atau tumpang tindih tugas, dan mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja secara mandiri namun tetap selaras dengan tujuan strategis organisasi (Robbins *et al.*, 2019) (researchgate.net).

Tanggung jawab yang jelas meningkatkan motivasi dan rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, karena setiap individu mengetahui apa yang diharapkan darinya dan bagaimana kontribusinya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan; kondisi ini menciptakan budaya kerja yang disiplin, terstruktur, dan profesional, sehingga produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja organisasi dapat meningkat secara signifikan.

3. Koordinasi (*Coordination*)

Koordinasi adalah proses pengaturan, penyelarasan, dan integrasi aktivitas individu, tim, atau unit dalam organisasi agar pekerjaan dapat berjalan secara harmonis, efisien, dan selaras dengan tujuan organisasi. Koordinasi memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja sama, menghindari duplikasi tugas, konflik, atau ketidaksesuaian dalam pelaksanaan pekerjaan. Fungsi koordinasi menjadi sangat penting dalam organisasi yang kompleks atau besar, di mana banyak unit dan departemen harus berinteraksi untuk menyelesaikan tujuan bersama.

a. Tujuan Koordinasi

Tujuan koordinasi dalam organisasi adalah untuk menyelaraskan aktivitas dan peran setiap individu maupun unit agar tercipta aliran kerja yang terintegrasi, meminimalkan konflik, tumpang tindih tugas, dan kesalahan komunikasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien; koordinasi juga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena setiap pihak memahami prioritas dan tanggung jawab masing-masing (Daft, 2021).

Tujuan koordinasi mencakup peningkatan produktivitas dan kualitas kerja melalui penyelarasan strategi, kebijakan, dan prosedur di seluruh unit organisasi, sehingga setiap aktivitas mendukung pencapaian sasaran jangka pendek maupun jangka panjang; koordinasi yang efektif juga memperkuat akuntabilitas, mempermudah supervisi, dan membangun kerja sama tim yang harmonis, sehingga organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

b. Bentuk dan Mekanisme Koordinasi

Bentuk dan mekanisme koordinasi dalam organisasi mencakup cara-cara yang digunakan untuk menyelaraskan dan menyatukan aktivitas kerja antarindividu atau unit agar tujuan bersama dapat tercapai secara teratur dan efisien, misalnya melalui komunikasi informal di mana anggota saling menyesuaikan aktivitasnya secara langsung tanpa struktur formal, serta melalui supervisi langsung di mana seorang atasan memberi arahan dan instruksi kepada bawahan untuk memastikan keselarasan tugas; menurut teori organisasi kontemporer, mekanisme lain termasuk standardisasi proses kerja, standardisasi keluaran kerja, standardisasi keterampilan, dan standardisasi norma yang semuanya dirancang untuk mengatur hubungan kerja dan alur koordinasi dengan cara yang sesuai dengan karakteristik tugas dan struktur organisasi (Mintzberg, 2025)

Mekanisme-mekanisme koordinasi tersebut membantu organisasi menyesuaikan cara penyelarasan aktivitas sesuai kebutuhan dan konteks tugas, di mana komunikasi informal efektif untuk pekerjaan yang saling terkait erat, supervisi langsung berguna ketika pengawasan terpusat diperlukan, dan standardisasi menjadi kunci ketika pekerjaan harus dijalankan sesuai dengan prosedur atau hasil yang konsisten; dengan demikian, bentuk dan mekanisme koordinasi menjadi instrumen penting bagi organisasi untuk menjaga keterpaduan fungsi, mengurangi konflik, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan produktivitas melalui tata kerja yang sistematis dan konsisten.

c. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Koordinasi

Efektivitas koordinasi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan sejauh mana aktivitas, informasi, dan keputusan antarunit dapat diselaraskan secara harmonis, termasuk kompleksitas organisasi, struktur hierarki, sistem komunikasi, dan budaya kerja yang mendukung kolaborasi serta keterbukaan informasi; menurut Robbins *et al.* (2019), faktor-faktor tersebut menjadi penentu utama dalam memastikan koordinasi berjalan lancar, karena organisasi yang kompleks atau memiliki banyak unit membutuhkan mekanisme koordinasi yang lebih formal dan terstruktur untuk mengurangi

konflik, duplikasi tugas, dan kebingungan dalam alur kerja (researchgate.net).

Faktor seperti kejelasan wewenang dan tanggung jawab, teknologi komunikasi yang digunakan, serta kemampuan manajerial dan interpersonal para anggota organisasi juga memengaruhi efektivitas koordinasi, di mana koordinasi akan lebih optimal jika setiap individu memahami peran dan batasan tugasnya, serta memiliki alat dan kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja sama secara efektif; penerapan mekanisme koordinasi yang tepat dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut memungkinkan organisasi meningkatkan produktivitas, mempercepat pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan adaptif terhadap perubahan eksternal maupun internal.

D. Desain Struktur Organisasi yang Efektif

Desain struktur organisasi yang efektif adalah cara mengatur pekerjaan, tanggung jawab, wewenang, dan aliran informasi dalam suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan produktif. Struktur organisasi yang efektif membantu menciptakan koordinasi yang baik, mengurangi konflik, meningkatkan akuntabilitas, dan memastikan sumber daya digunakan secara optimal. Desain ini bukan hanya mengenai bagan organisasi, tetapi juga mencakup hubungan kerja, proses komunikasi, dan budaya organisasi. Beberapa karakteristik dan prinsip desain struktur organisasi yang efektif antara lain:

1. Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab

Kejelasan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi sangat penting karena ketika setiap peran dijabarkan secara eksplisit, setiap individu dengan jelas mengetahui apa yang menjadi kewajiban serta batasan wewenang yang dimiliki, sehingga potensi terjadinya tumpang tindih pekerjaan atau konflik antar anggota dapat diminimalkan dan efektivitas kerja meningkat. Menurut Rob Murray (2025), dalam konteks organisasi yang kompleks, kejelasan peran dan tanggung jawab membantu tim untuk fokus pada tugas utamanya, membangun rasa kepemilikan atas pekerjaan, memperkuat akuntabilitas, dan pada

akhirnya meningkatkan kepercayaan serta kolaborasi di antara anggota tim tanpa kebingungan peran, yang menjadi fondasi penting bagi kinerja organisasi secara keseluruhan

2. Spesialisasi dan Pembagian Kerja yang Tepat

Spesialisasi dan pembagian kerja yang tepat dalam struktur organisasi memungkinkan tugas-tugas kompleks dipecah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sehingga setiap individu atau unit dapat fokus pada fungsi yang sesuai dengan keahliannya, yang dalam praktiknya meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat penyelesaian pekerjaan karena karyawan menjadi lebih mahir dalam pekerjaan yang berulang serta mengurangi waktu yang terbuang saat berpindah antar tugas (Thibodaux, 2012). Dengan demikian, organisasi yang menerapkan spesialisasi dengan baik dapat memaksimalkan pemanfaatan keterampilan tenaga kerja, meminimalkan biaya pelatihan, dan mempermudah koordinasi antar unit kerja karena setiap peran telah dirancang untuk keunggulan tertentu sesuai dengan kompetensi individu, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan kualitas hasil kerja secara keseluruhan

3. Rantai Komando yang Jelas (*Chain of Command*)

Rantai komando yang jelas (*chain of command*) adalah prinsip dasar dalam struktur organisasi yang memastikan setiap anggota organisasi memahami kepada siapa ia melapor dan dari siapa ia menerima arahan, sehingga jalur otoritas, tanggung jawab, dan komunikasi berjalan secara sistematis dari tingkat manajemen tertinggi sampai ke tingkat operasional bawah. Prinsip ini penting karena ketika aliran perintah dan pelaporan ditetapkan dengan tegas, organisasi dapat mengurangi kebingungan, memperjelas tanggung jawab individu, mempercepat pengambilan keputusan, serta memelihara akuntabilitas yang kuat di setiap level organisasi, yang membantu koordinasi kerja lintas unit dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks desain organisasi modern, hubungan hierarki yang tertata menyeluruh memungkinkan setiap bawahan mengetahui dengan tepat siapa atasan langsungnya dan bagaimana tugas serta keputusan harus mengalir, sehingga struktur internal lebih terkontrol dan responsif terhadap dinamika operasional di lapangan (Ng'etich & Musembi, 2024).

4. Sentralisasi dan Desentralisasi yang Seimbang

Sentralisasi dan desentralisasi yang seimbang dalam struktur organisasi berarti menemukan titik tengah antara otoritas terpusat dan otonomi unit kerja, sehingga keputusan strategis tetap konsisten dengan visi organisasi sambil memungkinkan unit-unit operasional bereaksi cepat terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan lokal, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan daya adaptasi organisasi secara keseluruhan. Ketika keseimbangan ini tercapai, organisasi tidak hanya mempertahankan kontrol terpusat yang kuat atas kebijakan dan strategi luas, tetapi juga memanfaatkan fleksibilitas yang diperlukan di tingkat lebih rendah untuk menangani situasi operasional tanpa hambatan birokrasi yang berlebihan, sehingga menciptakan struktur yang responsif sekaligus terkendali (Gartner Research, 2025)

Organisasi yang mengabaikan keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi sering kali menghadapi dilema di mana terlalu banyak keputusan diambil oleh manajemen puncak sehingga respons terhadap dinamika pasar menjadi lambat, atau sebaliknya, terlalu banyak pendelegasian otoritas yang menyebabkan kebijakan menjadi tidak konsisten dan koordinasi antar bagian melemah, sehingga struktur internal menjadi kurang efisien dan tujuan strategis sulit dicapai. Dengan memadukan kerangka pengendalian strategis pusat dan pendelegasian wewenang yang tepat pada level bawah, organisasi dapat mengoptimalkan proses pengambilan keputusan, memberdayakan pemimpin unit, dan meminimalkan risiko kesalahan yang muncul dari komunikasi dua arah yang tidak efektif.



BAB VI

FUNGSI PENGARAHAN (*LEADING*)

Fungsi pengarahan (*leading*) dalam organisasi merupakan elemen penting yang mengarahkan, memotivasi, dan membimbing anggota organisasi agar tujuan bersama dapat tercapai secara efektif. Melalui pengarahan, pemimpin memberikan arahan, mengkoordinasikan kegiatan, serta memastikan setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai visi organisasi. Selain itu, fungsi pengarahan juga berperan dalam membangun komunikasi yang efektif, memperkuat semangat kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dengan pengarahan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, meminimalkan konflik, dan memastikan seluruh sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan.

A. Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan dalam organisasi adalah proses yang melibatkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan individu atau kelompok agar tujuan organisasi dapat tercapai. Konsep kepemimpinan menekankan peran aktif pemimpin dalam menciptakan visi, menetapkan arah, dan memotivasi anggota untuk bekerja secara efektif dan harmonis. Kepemimpinan bukan hanya soal posisi formal, tetapi tentang kemampuan memengaruhi perilaku dan membangun hubungan yang produktif. Beberapa konsep inti dalam kepemimpinan organisasi meliputi:

1. Pengaruh dan Arahan

Pengaruh dan arahan dalam kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk membimbing perilaku, sikap, dan keputusan anggota organisasi agar selaras dengan tujuan strategis, yang meliputi penetapan prioritas, pemberian instruksi yang jelas, dan pengelolaan komunikasi yang efektif untuk memastikan koordinasi

berjalan lancar. Kemampuan ini sangat penting karena meningkatkan efisiensi kerja, membangun rasa tanggung jawab, dan memperkuat komitmen anggota terhadap visi dan misi organisasi, sehingga tercipta sinergi dalam mencapai hasil yang optimal (Northouse, 2019).

Pemimpin yang efektif memanfaatkan pengaruhnya untuk memotivasi anggota melalui penghargaan, pembinaan, dan arahan yang tepat, sekaligus memastikan setiap individu memahami peran serta kontribusinya terhadap tujuan bersama. Pengarahan yang konsisten dan sistematis membantu mengurangi konflik, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat budaya organisasi yang adaptif, sehingga setiap tindakan anggota terintegrasi dengan strategi organisasi secara menyeluruh.

2. Motivasi

Motivasi dalam konteks organisasi adalah dorongan internal dan eksternal yang membangkitkan semangat, menentukan arah, serta mendorong intensitas dan ketekunan seseorang untuk bertindak demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga individu tidak hanya hadir secara fisik tetapi juga berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian hasil yang diinginkan (Siska Andriani *et al.*, 2024). Dorongan ini memengaruhi perilaku kerja individu, karena motivasi yang kuat akan memicu usaha yang lebih besar, ketahanan saat menghadapi tantangan, dan kemampuan untuk mempertahankan fokus pada tugas sampai tujuan tercapai.

Tingkat motivasi anggota organisasi berperan yang sangat penting dalam efektivitas pelaksanaan fungsi organisasi secara keseluruhan, karena semakin tinggi motivasi seseorang, semakin besar kemungkinan ia menunjukkan komitmen, kreativitas, dan produktivitas dalam pekerjaannya yang berdampak positif terhadap kinerja tim dan organisasi secara umum. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan eksternal seperti gaji atau promosi, tetapi juga mencakup kepuasan intrinsik seperti rasa pencapaian, pengakuan, dan peluang pengembangan diri, yang semuanya menjadi faktor pendorong yang memperkuat keterlibatan dan kontribusi anggota organisasi terhadap tujuan bersama.

3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam organisasi adalah proses kognitif dan strategis yang melibatkan identifikasi masalah, evaluasi berbagai alternatif yang tersedia, serta pemilihan opsi terbaik yang diyakini dapat menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan organisasi secara efektif (Sinaga, 2023). Proses ini merupakan inti dari fungsi manajemen karena keputusan yang diambil memengaruhi arah kebijakan, alokasi sumber daya, dan tindakan operasional yang diperlukan untuk menanggapi tantangan internal maupun eksternal organisasi secara sistematis dan terarah.

Pada konteks organisasi, seorang pemimpin dituntut untuk menimbang faktor-faktor seperti dampak jangka panjang, risiko, efisiensi, serta nilai-nilai organisasi sebelum menetapkan keputusan akhir agar setiap pilihan tidak hanya menyelesaikan permasalahan saat ini tetapi juga mendukung keberlanjutan organisasi di masa depan. Kemampuan ini membantu menciptakan konsistensi antara strategi organisasi dengan tindakan nyata di lapangan, sehingga setiap keputusan mencerminkan tujuan bersama dan meminimalkan potensi konflik atau disfungsi antarunit kerja.

4. Teladan dan Integritas

Teladan dan integritas dalam kepemimpinan mencerminkan kesesuaian antara nilai-nilai yang dipegang seorang pemimpin dengan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam setiap keputusan dan tindakan sehari-hari, sehingga menciptakan standar moral yang menjadi contoh bagi anggota organisasi dan memperkuat kepercayaan serta legitimasi kepemimpinan di mata bawahan. Kepemimpinan yang menunjukkan integritas bertindak konsisten dalam prinsip etika, kejujuran, dan tanggung jawab, sehingga perilaku tersebut tidak hanya menjadi pedoman internal tetapi juga berdampak pada budaya organisasi yang berorientasi pada transparansi dan akuntabilitas (Abdulai, Iddrisu, Osman, & Iddrisu, 2025).

Seorang pemimpin yang menjadi teladan dalam integritas tidak hanya mengedepankan kata-kata positif tentang nilai moral tetapi juga menerapkannya dalam praktik kepemimpinan, seperti dalam pengambilan keputusan, interaksi dengan tim, serta pengelolaan konflik, sehingga perilaku ini mendorong pengikut untuk menginternalisasi standar moral yang sama. Ketika anggota organisasi melihat konsistensi

antara janji dan tindakan pemimpin, hal ini memperkuat rasa hormat dan loyalitas, meminimalkan ambiguitas norma, serta meningkatkan kualitas kerja tim secara keseluruhan.

5. Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif dalam organisasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan pesan secara jelas, tepat, dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat sehingga pesan yang disampaikan tidak hanya terkirim tetapi juga diterima dan direspon dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Komunikasi seperti ini menjadi tulang punggung interaksi antar anggota organisasi karena memastikan bahwa setiap individu memahami peran, tanggung jawab, serta arah strategi organisasi sehingga koordinasi dan kerja sama dapat terwujud secara harmonis tanpa miskomunikasi atau kesalahan pemahaman yang sering kali menjadi hambatan utama dalam operasional organisasi (Moh. Yamin Rumra, 2023)

Pada konteks kepemimpinan, komunikasi efektif tidak hanya melibatkan penyampaian pesan tetapi juga kemampuan pemimpin untuk mendengarkan umpan balik dari anggota, menanggapi secara responsif, serta menyesuaikan gaya komunikasi dengan kebutuhan situasi. Hal ini menciptakan suasana saling percaya dan keterbukaan yang memperkuat hubungan antara pimpinan dan bawahan, sehingga alur kerja menjadi lebih efisien dan konflik dapat diminimalkan karena setiap pihak merasa didengar serta dimengerti.

6. Adaptabilitas dan Inovasi

Adaptabilitas dan inovasi dalam organisasi adalah dua aspek kunci yang saling melengkapi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian, karena adaptabilitas memungkinkan organisasi menyesuaikan struktur, proses, dan strategi dengan tuntutan kondisi eksternal, sementara inovasi mendorong terciptanya solusi baru yang relevan untuk tantangan yang ada sehingga organisasi tetap kompetitif dan responsif terhadap perubahan. Kemampuan ini memperkuat daya tahan organisasi dalam jangka panjang, meningkatkan kapasitas untuk mengantisipasi peluang serta mengelola risiko secara proaktif, sehingga organisasi tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di tengah kompleksitas dunia bisnis modern (Saemaldaher & Emeagwali, 2025)

Proses adaptasi yang efektif mencakup pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas pengambilan keputusan, serta keterlibatan anggota organisasi dalam penciptaan gagasan baru, sehingga organisasi mampu bergerak cepat dari sekadar reaktif terhadap perubahan menjadi strategis dalam menciptakan peluang. Inovasi yang terintegrasi dengan adaptabilitas mendorong organisasi untuk tidak hanya menanggapi perubahan tetapi juga menjadi pionir dalam transformasi, melalui pengembangan produk, layanan, atau metode kerja baru yang relevan dengan kebutuhan pasar dan pemangku kepentingan.

B. Gaya dan Teori Kepemimpinan

Gaya dan teori kepemimpinan merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi karena menentukan cara seorang pemimpin mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi anggota untuk mencapai tujuan bersama. Pemahaman terhadap berbagai gaya kepemimpinan serta teori-teori yang mendasarinya memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan dengan karakter bawahan, situasi organisasi, dan kompleksitas tugas, sehingga efektivitas, produktivitas, dan kerja sama tim dapat tercapai secara optimal.

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara atau pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan sangat memengaruhi efektivitas komunikasi, koordinasi, dan kinerja tim, karena setiap anggota organisasi merespons secara berbeda terhadap perilaku pemimpin. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik bawahan, kompleksitas tugas, serta situasi dan kondisi organisasi. Beberapa gaya kepemimpinan yang umum antara lain:

a. Otoriter / Autokratik

Gaya kepemimpinan otoriter atau autokratik adalah pendekatan di mana pemimpin mengambil keputusan secara mandiri tanpa banyak melibatkan bawahan, menekankan disiplin, kepatuhan, dan kontrol yang ketat terhadap proses kerja, sehingga setiap arahan harus diikuti secara tepat oleh anggota tim. Gaya ini efektif dalam situasi darurat atau ketika keputusan cepat sangat

diperlukan, karena mengurangi kebingungan dan memastikan tindakan terkoordinasi dengan jelas, namun dapat membatasi kreativitas dan partisipasi bawahan jika diterapkan terlalu lama (Avolio & Walumbwa, 2018). Pemimpin otoriter menggunakan struktur hierarki yang tegas, instruksi yang jelas, dan pemantauan yang ketat untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi secara tepat waktu dan sesuai standar yang telah ditetapkan.

b. Demokratis / Partisipatif

Gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif merupakan pendekatan di mana pemimpin secara aktif melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan pendapatnya, serta mempertimbangkan kontribusi berbagai pihak sebelum menetapkan keputusan akhir, sehingga setiap individu merasa dihargai dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja bersama (Particulate leadership is a type of democratic leadership style in which subordinates are intentionally involved in organizational decision making, menurut Q. Wang, H. Hou, & Z. Li, 2022). Pendekatan ini menekankan dialog terbuka, kerja sama, dan konsultasi sebagai bagian dari proses kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif yang dapat memperkuat semangat kerja serta komitmen anggota organisasi terhadap tujuan bersama. Ketika pemimpin demokratis memberikan ruang partisipasi kepada bawahan, hal ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan atas tugas tetapi juga mendorong kreativitas, inovasi, dan rasa saling percaya di antara anggota tim sehingga hubungan kerja menjadi lebih harmonis.

c. Laissez-faire / Bebas

Gaya kepemimpinan Laissez-faire atau bebas adalah pendekatan di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengatur pekerjaannya sendiri, membuat keputusan, dan menyelesaikan tugas tanpa banyak campur tangan, sehingga anggota memiliki ruang untuk kreativitas, inovasi, dan pengambilan inisiatif yang tinggi (Ahmad, Farooq, & Rehman, 2021). Gaya ini efektif ketika anggota tim memiliki kompetensi, pengalaman, dan disiplin yang tinggi, karena dapat bekerja secara mandiri, namun kurang cocok dalam situasi yang membutuhkan arahan ketat atau koordinasi yang kompleks. Pemimpin laissez-faire bertindak sebagai fasilitator atau

konsultan yang siap memberikan dukungan jika diminta, tetapi tetap membiarkan tim membahas metode terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan di mana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota tim melalui visi yang jelas, teladan, dan dorongan untuk pengembangan diri, sehingga anggota terdorong untuk mencapai kinerja tinggi serta perubahan positif dalam organisasi (Bass & Riggio, 2018). Pemimpin transformasional fokus pada motivasi intrinsik bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, dan mendorong kreativitas serta kontribusi aktif dari setiap individu untuk mencapai tujuan strategis organisasi secara efektif. Gaya ini menekankan pembinaan hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan, memberikan penghargaan terhadap prestasi, serta menumbuhkan loyalitas, komitmen, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

e. Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah pendekatan di mana pemimpin fokus pada pertukaran langsung antara usaha yang diberikan oleh anggota tim dengan imbalan atau konsekuensi yang jelas, menggunakan sistem penghargaan dan hukuman untuk memotivasi bawahan mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam gaya ini, pemimpin menetapkan tujuan yang spesifik, mengomunikasikan ekspektasi dengan jelas, serta memberikan kompensasi ketika hasil kerja sesuai standar atau mengambil tindakan korektif bila kinerja tidak memenuhi harapan, yang mencerminkan hubungan kontraktual antara pemimpin dan pengikut (Biscontin, 2024). Gaya kepemimpinan ini efektif dalam konteks yang terstruktur dan stabil karena menekankan ketaatan terhadap aturan, efisiensi operasional, dan pencapaian tujuan jangka pendek sambil mengurangi ambiguitas dalam peran serta tanggung jawab anggota tim.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah kerangka konseptual yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan terjadi, faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pemimpin, dan bagaimana gaya

kepemimpinan tertentu dapat diterapkan dalam berbagai konteks. Teori-teori ini membantu organisasi dan pemimpin memahami hubungan antara perilaku pemimpin, karakteristik bawahan, situasi, dan hasil organisasi, sehingga memungkinkan penerapan strategi kepemimpinan yang tepat untuk mencapai tujuan. Beberapa teori kepemimpinan utama antara lain:

a. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori Sifat (*Trait Theory*) dalam kepemimpinan menjelaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakteristik atau sifat bawaan yang dimiliki, seperti kejujuran, integritas, keberanian, kecerdasan, dan kemampuan komunikasi yang baik, yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Pemimpin yang memiliki sifat-sifat tersebut dianggap lebih mampu memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi, karena bawahan cenderung meniru dan menghormati kualitas pribadi yang menonjol (Northouse, 2019). Teori ini menekankan bahwa sifat-sifat tertentu dapat menjadi prediktor keberhasilan kepemimpinan dan bahwa pemimpin yang memiliki kombinasi sifat unggul cenderung lebih efektif dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas organisasi modern.

b. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) dalam kepemimpinan menekankan bahwa efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku yang ditunjukkannya, bukan semata-mata sifat bawaan, sehingga kepemimpinan dapat dipelajari, diamati, dan dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman. Pendekatan ini membedakan antara perilaku yang berorientasi pada tugas, seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, dengan perilaku yang berorientasi pada hubungan, seperti mendengarkan, mendukung, dan membina hubungan interpersonal dengan anggota tim (Lussier & Achua, 2020). Dengan demikian, pemimpin yang efektif menunjukkan keseimbangan antara pencapaian target organisasi dan perhatian terhadap kesejahteraan serta motivasi bawahan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

c. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) dalam kepemimpinan menjelaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan situasi atau konteks tertentu, termasuk karakteristik bawahan, kompleksitas tugas, dan kondisi lingkungan organisasi. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu paling efektif, karena keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh interaksi antara faktor-faktor situasional dan perilaku pemimpin (Fiedler, 2018). Dengan demikian, seorang pemimpin harus mampu menganalisis kondisi organisasi dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya agar sesuai dengan kebutuhan situasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal dan hubungan dengan bawahan tetap harmonis.

d. Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional menjelaskan dua pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi dalam memimpin organisasi; kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota tim melalui visi, teladan, dan pengembangan potensi individu, sehingga bawahan terdorong untuk melampaui standar kinerja biasa dan menciptakan inovasi, sedangkan kepemimpinan transaksional menekankan pengelolaan tugas melalui sistem penghargaan dan hukuman, aturan yang jelas, serta pengawasan ketat untuk memastikan pencapaian target dan disiplin operasional (Bass & Riggio, 2018). Kedua pendekatan ini memungkinkan pemimpin menyesuaikan strategi kepemimpinan sesuai kebutuhan organisasi dan karakter bawahan, di mana transformasional lebih efektif dalam lingkungan yang dinamis dan kreatif, sementara transaksional lebih sesuai dalam situasi yang stabil dan terstruktur. Pemahaman terhadap kedua teori ini memberikan landasan bagi pemimpin untuk menggabungkan inspirasi dan kontrol secara seimbang, sehingga organisasi mampu mencapai tujuan strategis sambil memelihara motivasi, loyalitas, dan kinerja jangka panjang anggota tim.

e. Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*) menjelaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin bergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan motivasi bawahan, sehingga pemimpin dapat memilih pendekatan yang paling sesuai untuk memaksimalkan kinerja tim dan pencapaian tujuan organisasi (Blanchard *et al.*, 2019). Teori ini menekankan fleksibilitas, di mana pemimpin dapat menggunakan gaya pengarahan yang lebih tinggi ketika bawahan kurang berpengalaman atau membutuhkan arahan jelas, dan beralih ke gaya delegasi saat bawahan memiliki kompetensi dan motivasi tinggi. Pendekatan situasional membantu pemimpin untuk menciptakan keseimbangan antara kontrol dan pemberdayaan, memastikan setiap anggota tim memperoleh dukungan yang tepat sesuai kebutuhan individu dan konteks tugas.

C. Motivasi Kerja dan Kepuasan Karyawan

Motivasi kerja dan kepuasan karyawan merupakan dua aspek penting yang saling terkait dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, karena karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, sementara karyawan yang puas lebih mudah untuk tetap termotivasi dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan memungkinkan manajemen menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, serta mendorong pencapaian hasil kerja yang optimal.

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak, menyelesaikan tugas, dan mencapai tujuan individu maupun organisasi. Motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, dan komitmen karyawan, karena karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat, kreatif, dan berinisiatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Motivasi kerja

dapat muncul dari faktor intrinsik, yaitu kepuasan pribadi, rasa pencapaian, dan pengembangan diri, maupun faktor ekstrinsik, yaitu penghargaan, pengakuan, kompensasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Beberapa faktor yang memengaruhi motivasi kerja antara lain:

a. Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan dan penghargaan sebagai faktor yang memengaruhi motivasi kerja merujuk pada pengakuan nyata dan apresiasi yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi, pencapaian, atau hasil kerja, yang dapat meningkatkan rasa dihargai dan dorongan internal untuk berprestasi lebih baik. Pemberian pengakuan yang tepat waktu dan bermakna tidak hanya memperkuat motivasi ekstrinsik melalui validasi terhadap kontribusi individu, tetapi juga memenuhi kebutuhan psikologis seperti rasa kompeten, keterkaitan, dan kebanggaan sehingga mendorong keterlibatan emosional yang lebih tinggi dalam tugas sehari-hari (Imran, Un Dini & Ghazwan, 2024). Ketika karyawan merasa usaha dan prestasinya diakui, hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pengakuan bisa muncul dalam bentuk verbal, sertifikat, penghargaan publik, atau insentif lain yang dirancang untuk menunjukkan penghargaan atas usaha karyawan, sehingga terdorong untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja di masa depan. Pemberian penghargaan yang konsisten dan adil juga membantu mengurangi perasaan tidak adil atau demotivasi, serta memperkuat hubungan saling menghormati antara karyawan dan organisasi sehingga menciptakan budaya kerja yang produktif dan harmonis dalam jangka panjang.

b. Tujuan yang Jelas dan Menantang

Tujuan yang jelas dan menantang sebagai faktor yang memengaruhi motivasi kerja berarti organisasi menetapkan sasaran yang spesifik, terukur, realistis, dan memberikan tantangan bagi karyawan sehingga tidak hanya tahu apa yang diharapkan tetapi juga terdorong untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Penetapan tujuan seperti ini membantu karyawan memfokuskan energi dan upayanya pada pencapaian hasil yang

konkret, karena tujuan yang jelas memberikan arah dan makna dalam pekerjaan serta menimbulkan rasa pencapaian ketika berhasil dicapai, sedangkan tingkat tantangan yang tepat mengaktifkan komitmen dan ketekunan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas sehari-hari (Humairah *et al.*, 2023). Ketika karyawan memahami tujuan yang harus dicapai dan merasa bahwa sasaran tersebut cukup menantang namun tetap dapat dicapai melalui usaha dan strategi yang terencana, hal ini menciptakan motivasi yang kuat untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat keterlibatannya dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Penetapan tujuan yang jelas dan menantang juga membantu menciptakan rasa tanggung jawab pribadi di kalangan karyawan karena merasa memiliki peran penting dalam keberhasilan tim atau organisasi, sehingga motivasi kerja tidak hanya bersifat sementara tetapi dapat bertahan dalam jangka panjang. Dengan demikian, ketika sasaran kerja dirancang secara efektif dan komunikasinya dilakukan dengan baik oleh pemimpin atau manajer, karyawan akan lebih cenderung menunjukkan kinerja tinggi, meningkatkan kualitas kerja, dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan strategis organisasi.

c. Kesempatan Pengembangan Diri

Kesempatan pengembangan diri sebagai faktor yang memengaruhi motivasi kerja merujuk pada peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, mentoring, atau promosi karier, sehingga karyawan merasa bahwa pertumbuhan profesional dihargai dan didukung. Kesempatan ini mendorong motivasi intrinsik karena karyawan melihat hubungan langsung antara pengembangan diri dengan peningkatan kemampuan dan pencapaian tujuan jangka panjang, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen, produktivitas, dan kepuasan kerja (Nasution *et al.*, 2022). Dengan adanya peluang pengembangan diri, karyawan terdorong untuk aktif belajar, berinovasi, dan berkontribusi lebih maksimal dalam pekerjaan sehari-hari karena merasa kompeten dan mampu menghadapi tantangan baru di tempat kerja.

Pengembangan diri yang terstruktur, seperti program pelatihan berkelanjutan, kesempatan rotasi pekerjaan, atau pendampingan dari atasan berpengalaman, memberikan dampak positif pada motivasi karena karyawan menyadari bahwa organisasi peduli terhadap karier dan pertumbuhan. Hal ini juga memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga motivasi kerja menjadi berkelanjutan dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dalam jangka panjang.

d. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Lingkungan kerja yang kondusif sebagai faktor yang memengaruhi motivasi kerja mengacu pada kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang mendukung karyawan untuk bekerja secara nyaman, aman, dan efektif, sehingga memaksimalkan potensi serta keterlibatannya dalam mencapai tujuan organisasi. Lingkungan yang positif, termasuk hubungan yang harmonis antar rekan kerja, dukungan dari atasan, fasilitas kerja yang memadai, dan budaya organisasi yang adil dan inklusif, dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karena karyawan merasa dihargai, aman, dan memiliki ruang untuk berkembang (Rahmawati *et al.*, 2021). Karyawan yang bekerja dalam lingkungan kondusif cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi, berinovasi, dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap tanggung jawabnya, sehingga produktivitas dan kepuasan kerja meningkat.

Lingkungan kerja yang kondusif juga membantu mengurangi stres dan konflik, sehingga karyawan dapat fokus pada pencapaian target dan pengembangan kemampuan. Dengan terciptanya suasana kerja yang mendukung, organisasi dapat memelihara motivasi jangka panjang, meningkatkan loyalitas karyawan, dan membangun budaya kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil secara berkelanjutan.

2. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan adalah sejauh mana karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, serta kebijakan organisasi yang memengaruhi kesejahteraan dan motivasi. Kepuasan ini mencerminkan apakah kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai karyawan

terpenuhi dalam organisasi, dan berdampak langsung pada loyalitas, komitmen, dan kinerja kerja. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, serta memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja. Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan antara lain:

a. Kesesuaian Pekerjaan dengan Kemampuan dan Minat

Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan berarti bahwa karyawan ditempatkan pada tugas atau posisi yang sejalan dengan keterampilan, kompetensi, dan minatnya, sehingga dapat bekerja secara efektif dan merasa nyaman dengan tanggung jawab yang diemban. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan meningkatkan kepuasan karena merasa mampu menyelesaikan tugas dengan baik, mengalami pengalaman kerja yang menyenangkan, serta memperoleh rasa pencapaian dan pengakuan dari hasil kerja yang optimal (Rahman & Fauzi, 2021). Dengan demikian, kesesuaian ini tidak hanya mendukung kinerja individu, tetapi juga memperkuat hubungan positif antara karyawan dan organisasi, yang berdampak pada loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat membantu mengurangi stres, kebosanan, dan ketidakpuasan yang muncul akibat tugas yang tidak sesuai, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Organisasi yang berhasil menempatkan karyawan pada posisi yang tepat akan memperoleh manfaat berupa peningkatan kepuasan kerja, produktivitas yang lebih tinggi, serta terciptanya budaya kerja yang positif dan harmonis di lingkungan kerja.

b. Hubungan dengan Atasan dan Rekan Kerja

Hubungan dengan atasan dan rekan kerja sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan merujuk pada kualitas interaksi, komunikasi, dan kerja sama yang terjalin di tempat kerja, di mana dukungan, rasa saling menghormati, dan kolaborasi yang baik meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja. Hubungan yang harmonis dengan atasan memberikan arahan, umpan balik konstruktif, dan dukungan profesional,

sementara hubungan yang positif dengan rekan kerja menciptakan rasa kebersamaan dan dukungan sosial, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi serta meningkatkan loyalitas dan komitmen (Sari & Prasetyo, 2022). Karyawan yang merasakan hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja lebih cenderung merasa puas, termotivasi, dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga produktivitas dan kualitas kerja meningkat. Hubungan yang positif mengurangi potensi konflik, stres, dan ketidakpuasan akibat interaksi sosial yang buruk, sehingga karyawan dapat bekerja lebih fokus dan nyaman. Organisasi yang membangun budaya komunikasi terbuka, dukungan antar anggota tim, dan kepemimpinan yang suportif akan memperoleh manfaat berupa peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis secara berkelanjutan.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan mencakup kondisi fisik, psikologis, dan sosial di tempat kerja yang mendukung kenyamanan, keamanan, dan produktivitas karyawan, sehingga dapat bekerja secara optimal dan merasa dihargai. Lingkungan yang kondusif, termasuk fasilitas yang memadai, budaya organisasi yang positif, dan suasana kerja yang inklusif serta aman, mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan, meningkatkan kepuasan, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi (Wijayanti & Hidayat, 2021). Dengan lingkungan kerja yang mendukung, karyawan lebih mudah fokus, termotivasi, dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan efisien.

Lingkungan kerja yang baik juga membantu mengurangi stres, konflik, dan ketidakpuasan akibat kondisi kerja yang tidak nyaman atau tidak mendukung, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih tenang dan produktif. Organisasi yang memperhatikan aspek lingkungan kerja secara serius akan memperoleh manfaat berupa peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta terciptanya budaya kerja yang harmonis dan produktif dalam jangka panjang.

d. Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan dan penghargaan sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan merujuk pada apresiasi yang diberikan organisasi terhadap kinerja, kontribusi, dan prestasi karyawan, baik secara formal maupun informal, sehingga merasa dihargai dan diakui. Pemberian penghargaan yang tepat waktu dan bermakna tidak hanya meningkatkan rasa dihargai tetapi juga memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan, karena karyawan merasa usahanya diakui dan direspons secara positif oleh organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas, motivasi, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan perusahaan (Putra & Sari, 2022). Ketika karyawan merasakan bahwa prestasinya dihargai, cenderung lebih puas, berkomitmen, dan termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.

Pengakuan dan penghargaan yang konsisten menciptakan budaya kerja yang positif dan harmonis, di mana karyawan merasa didukung serta termotivasi untuk berkolaborasi dan berkontribusi secara maksimal. Organisasi yang mampu memberikan pengakuan dan penghargaan secara adil dan transparan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan produktivitas jangka panjang.

D. Komunikasi Efektif dalam Organisasi

Komunikasi efektif dalam organisasi adalah proses penyampaian informasi, ide, dan pesan antara individu atau kelompok dalam organisasi yang berhasil dipahami dengan jelas, tepat waktu, dan mendorong tercapainya tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif bukan sekadar berbicara atau menulis, tetapi melibatkan pemahaman, penerimaan, dan respon dari penerima pesan sehingga terjadi interaksi yang produktif. Beberapa aspek penting komunikasi efektif dalam organisasi antara lain:

1. Kejelasan Pesan (*Clarity*)

Kejelasan pesan dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk memastikan informasi yang disampaikan dapat dipahami dengan tepat oleh seluruh anggota organisasi, sehingga mengurangi risiko

kesalahpahaman dan konflik yang dapat menghambat produktivitas. Pesan yang jelas memerlukan penggunaan bahasa yang sederhana, spesifik, dan terstruktur sehingga penerima dapat menangkap maksud pengirim dengan akurat dan dapat langsung mengambil tindakan yang sesuai (Robbins & Judge, 2019). Selain itu, kejelasan pesan juga menuntut keselarasan antara kata-kata yang digunakan dan konteks situasi yang ada, termasuk memperhatikan perbedaan tingkat pemahaman antaranggota tim. Dengan demikian, komunikasi yang jelas tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga memfasilitasi interpretasi yang seragam dan meminimalkan kemungkinan terjadinya distorsi informasi.

2. Kesesuaian Media (*Appropriate Channel*)

Kesesuaian media dalam komunikasi organisasi merupakan faktor krusial untuk memastikan pesan yang disampaikan diterima secara efektif dan efisien, karena setiap jenis informasi memerlukan saluran yang berbeda agar dapat dipahami dengan benar oleh penerima. Pemilihan media yang tepat, baik itu melalui tatap muka, email, pesan instan, atau rapat daring, harus mempertimbangkan urgensi, kompleksitas, dan sifat formalitas pesan agar tidak terjadi distorsi informasi atau miskomunikasi (Tourish, 2019).

Penggunaan media yang sesuai juga meningkatkan interaksi dan kolaborasi antaranggota tim karena memudahkan pertukaran informasi yang cepat dan responsif, sekaligus menyesuaikan dengan preferensi penerima sehingga memperkuat pemahaman dan keterlibatannya. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan prinsip kesesuaian media secara konsisten akan mampu mengurangi hambatan komunikasi, meningkatkan transparansi, dan mempercepat pengambilan keputusan strategis.

3. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik (*feedback*) dalam komunikasi organisasi merupakan proses di mana penerima pesan memberikan respons atau tanggapan atas pesan yang disampaikan oleh komunikator sehingga memungkinkan kedua pihak untuk saling menyesuaikan dan memastikan pesan dipahami dengan tepat serta mendukung kelancaran tujuan organisasi. Menurut Petrisor Blidaru Onorel (2019), umpan balik adalah elemen penting dalam proses komunikasi organisasi yang memberikan

peran sentral dalam meningkatkan pemahaman pesan, memperbaiki proses komunikasi dua arah, dan membantu organisasi menilai sejauh mana pesan telah diterima dan diinterpretasikan oleh anggota organisasi secara akurat

Umpan balik yang efektif mendorong dialog berkelanjutan antara atasan dan bawahan atau antaranggota tim sehingga menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan, memungkinkan klarifikasi, penyesuaian, serta solusi terhadap hambatan komunikasi yang muncul. Dengan adanya umpan balik yang konsisten dan terstruktur, organisasi dapat mendeteksi masalah lebih awal, memperbaiki kinerja individu dan tim, serta membangun budaya komunikasi yang terbuka dan saling menghargai.

4. Pendengaran Aktif (*Active Listening*)

Active listening adalah keterampilan komunikasi di mana pendengar memberikan perhatian penuh terhadap pembicara sehingga mampu memahami isi pesan secara komprehensif, menginterpretasikan makna verbal dan nonverbal, lalu merespons secara tepat untuk memastikan pesan tersebut dipahami dan dijawab secara efektif dalam konteks organisasi. Dalam konteks komunikasi organisasi, aktif mendengarkan tidak hanya membantu mengumpulkan informasi yang akurat tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal, membangun kepercayaan, serta mendorong kolaborasi yang lebih baik antara anggota tim karena setiap individu merasa dihargai dan dipahami (Lorna Weston Smyth, 2024).

Ketika seorang anggota organisasi mempraktikkan pendengaran aktif, tidak sekadar menerima suara yang diucapkan, tetapi juga menafsirkan konteks dan emosi di balik pesan tersebut, yang memungkinkan tanggapan yang lebih relevan dan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Praktik pendengaran aktif membantu meminimalkan miskomunikasi dan konflik internal karena anggota tim yakin bahwa pesannya diterima secara penuh dan respons yang diberikan mencerminkan pemahaman yang mendalam terhadap apa yang disampaikan.

5. Kecepatan dan Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Komunikasi yang dilakukan tepat waktu dan cepat (*timeliness*) dalam konteks organisasi sangat krusial karena pesan yang disampaikan

ketika dibutuhkan membantu penerima untuk merespons secara efektif terhadap situasi yang berkembang, memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat, dan mengurangi risiko tertundanya tindakan penting yang dapat berdampak negatif terhadap proses kerja. Penelitian menunjukkan bahwa respons komunikasi yang cepat dan tepat waktu memengaruhi persepsi individu terhadap profesionalisme dan nilai dirinya dalam organisasi, serta menciptakan rasa diperhatikan dan penting sehingga mendukung hubungan kerja yang lebih baik antara pihak yang berkomunikasi (Misra *et al.*, 2022)

Komunikasi yang dilakukan tanpa memperhatikan ketepatan waktu sering kali menyebabkan terjadinya miskomunikasi, keterlambatan dalam pelaksanaan tugas, dan keputusan yang tidak relevan lagi dengan konteks situasi, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan praktik komunikasi yang responsif dan tepat waktu sehingga semua pihak mendapatkan informasi yang dibutuhkan saat itu juga, meningkatkan koordinasi kerja dan mempercepat proses penyelesaian pekerjaan yang bersifat dinamis dan kompleks.



BAB VII

FUNGSI PENGENDALIAN

(CONTROLLING)

Fungsi pengendalian dalam organisasi merupakan elemen penting untuk memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui pengendalian, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif agar tujuan organisasi tercapai secara efektif. Selain itu, pengendalian juga berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Dengan adanya sistem pengendalian yang baik, organisasi mampu meminimalkan risiko, menjaga kualitas kinerja, dan memastikan sumber daya digunakan secara optimal.

A. Pengertian dan Tujuan Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) dalam konteks organisasi dapat dipahami sebagai suatu proses sistematis yang melibatkan pemantauan, pengukuran, evaluasi, dan perbandingan kinerja aktual organisasi terhadap standar atau rencana yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan selaras dengan arah strategis dan operasional organisasi. Menurut Mockler dalam kajian ilmiah yang membahas fungsi pengendalian manajemen, pengendalian didefinisikan sebagai upaya manajemen secara sistematis untuk membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditetapkan serta melakukan tindakan korektif bila terdapat perbedaan signifikan, sehingga proses aktivitas organisasi tetap berada pada jalur yang direncanakan dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan konsisten (2020). Dalam praktiknya, pengendalian tidak hanya sekadar memeriksa penyimpangan, tetapi juga mencakup pemberian umpan balik yang berkesinambungan agar manajemen mampu menilai efektivitas

keputusan serta strategi yang telah diambil, sekaligus memberi dasar yang kuat untuk perbaikan berkelanjutan di seluruh proses organisasi.

Pengendalian dalam organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan kebijakan yang telah ditetapkan. Fungsi ini membantu organisasi mencapai tujuan secara efektif, menjaga kualitas kinerja, serta meminimalkan risiko yang dapat menghambat pencapaian target. Dengan pengendalian yang baik, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan sejak dini dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah menjadi lebih besar. Beberapa tujuan pengendalian secara rinci antara lain:

1. Mencapai Tujuan Organisasi

Mencapai tujuan organisasi sebagai salah satu tujuan pengendalian merupakan aspek penting dalam manajemen karena pengendalian memungkinkan manajer untuk memantau pelaksanaan rencana strategis dan operasional secara konsisten, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan karyawan dan unit kerja sejalan dengan visi, misi, dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi (Gupta, 2019). Pengendalian yang efektif membantu organisasi mengevaluasi kinerja, menyesuaikan strategi, memperbaiki proses yang kurang efisien, dan meminimalkan risiko sehingga organisasi dapat bergerak lebih produktif dan efisien, sekaligus memastikan pencapaian tujuan jangka panjang dengan konsisten.

Pengendalian menciptakan akuntabilitas di seluruh tingkatan manajemen karena setiap unit kerja dan individu dapat dipantau serta dievaluasi kinerjanya berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Hal ini memberikan dasar yang kuat bagi perbaikan berkelanjutan dan pengambilan keputusan yang lebih tepat, sehingga kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan dapat meningkat dan tujuan organisasi tercapai secara optimal.

2. Menjaga Efisiensi Operasional

Meningkatkan efisiensi operasional melalui pengendalian merupakan tujuan penting dalam manajemen karena pengendalian membantu organisasi meminimalkan pemborosan sumber daya, menyederhanakan proses kerja, serta meniadakan hambatan yang tidak perlu sehingga kegiatan operasional dapat berjalan lebih lancar, cepat,

dan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan tanpa pengendalian. Menurut sebuah studi empiris tentang *internal control and operational efficiency*, sistem pengendalian yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan efisiensi operasional perusahaan dengan mengurangi kelemahan dalam kontrol dan memperbaiki proses yang menghambat kinerja operasional organisasi, sehingga organisasi dapat menggunakan sumber daya secara lebih optimal dan produktif (Cheng et al., 2018).

Pada praktiknya, menjaga efisiensi operasional melalui pengendalian berarti merancang, menerapkan, dan terus memperbaiki mekanisme pengawasan yang mampu mendeteksi ketidakefisienan seperti redundansi tugas, kesalahan prosedur, serta pemanfaatan sumber daya yang kurang optimal, sehingga manajemen dapat mengambil keputusan proaktif untuk memperbaiki proses. Efisiensi operasional yang terjaga tidak hanya mendukung stabilitas biaya dan peningkatan produktivitas, tetapi juga membantu organisasi bersaing dalam lingkungan usaha yang dinamis dengan meminimalkan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya, serta memperkuat kapabilitas organisasi dalam mencapai kinerja yang berkelanjutan.

3. Meningkatkan Efektivitas Kinerja

Meningkatkan efektivitas kinerja sebagai tujuan pengendalian berarti bahwa melalui mekanisme pengendalian yang sistematis, organisasi mampu menilai secara objektif sejauh mana aktivitas dan hasil kerja merefleksikan standar kualitas serta target yang telah ditetapkan, sehingga manajemen dapat melakukan penyesuaian strategi, sumber daya, dan proses kerja untuk mencapai kualitas kinerja yang lebih tinggi (Fazri et al., 2024). Dengan pengendalian yang efektif, organisasi tidak hanya memantau dan mengevaluasi hasil kerja, tetapi juga menciptakan umpan balik yang konstruktif bagi setiap unit kerja dan individu, sehingga setiap komponen organisasi termotivasi untuk berkontribusi optimal dalam pencapaian tujuan keseluruhan serta pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berbasis data.

Fokus pada efektivitas kinerja melalui pengendalian membantu organisasi mendeteksi celah kinerja, memperbaiki kesalahan operasional, serta mengembangkan proses yang lebih responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal, sehingga produktivitas dan kapabilitas organisasi terhadap perubahan situasi dapat meningkat.

Risiko kesalahan atau penyimpangan dapat diminimalkan karena pengendalian menyediakan tolok ukur yang jelas untuk setiap aktivitas, dan tindakan korektif dapat diambil dengan cepat sebelum berdampak luas pada hasil organisasi.

4. Mengurangi Risiko dan Kesalahan

Mengurangi risiko dan kesalahan sebagai tujuan pengendalian berarti bahwa pengendalian dirancang untuk membantu organisasi mengidentifikasi, mengantisipasi, serta menangani berbagai ancaman potensial dan kesalahan operasional sejak dini, sehingga dampak negatif terhadap proses kerja, kualitas output, dan pencapaian tujuan organisasi dapat diminimalkan. Dalam kerangka ini, pengendalian mencakup rangkaian kebijakan, prosedur, dan mekanisme evaluasi yang sistematis yang tidak hanya bertujuan mendeteksi kesalahan setelah terjadi, tetapi juga memprioritaskan pencegahan dan mitigasi agar risiko-risiko yang merugikan seperti penyimpangan proses, fraud, atau kegagalan sistem dapat dihindari (Indrayani & Widiastuti, 2020). Dengan demikian, ketika pengendalian dijalankan secara konsisten dan efektif, organisasi mampu menjaga stabilitas operasionalnya, meningkatkan keandalan data serta pelaporan, dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan karena risiko dan kesalahan dapat diantisipasi dan dikoreksi lebih cepat.

Pengendalian yang terstruktur membantu seluruh unit dalam menjalankan aktivitas sesuai standar dan ketentuan yang berlaku, sehingga faktor manusia atau teknis yang berpotensi menimbulkan kesalahan dapat dikurangi secara signifikan, yang pada akhirnya memperkecil kemungkinan terjadinya kerugian, gangguan operasional, atau dampak reputasi negatif. Dengan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap risiko dan kesalahan, manajemen dapat mengambil tindakan proaktif untuk memperbaiki proses, serta memastikan bahwa sistem pengendalian yang ada tetap relevan dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi, sehingga kemampuan organisasi dalam mengelola dan merespons tantangan risiko semakin kuat.

B. Standar Kinerja dan Pengukuran Prestasi

Standar kinerja dan pengukuran prestasi merupakan elemen inti dalam fungsi pengendalian karena menjadi dasar bagi organisasi untuk menilai sejauh mana pelaksanaan kerja telah sesuai dengan rencana dan

tujuan yang telah ditetapkan. Melalui standar yang jelas dan pengukuran yang sistematis, manajemen dapat memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan secara efektif, efisien, dan selaras dengan sasaran strategis.

1. Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan tolok ukur atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil kerja. Standar ini menjadi pedoman bagi individu, kelompok, maupun unit kerja dalam menjalankan aktivitas agar sesuai dengan rencana, tujuan, dan kebijakan organisasi. Dengan adanya standar kinerja yang jelas, organisasi dapat mengarahkan perilaku kerja secara konsisten serta menjadi dasar dalam proses pengendalian dan evaluasi kinerja. Standar kinerja berfungsi sebagai acuan yang menggambarkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam periode tertentu. Standar ini membantu manajemen memastikan bahwa setiap aktivitas kerja dilakukan sesuai dengan target yang telah ditentukan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

a. Karakteristik Standar Kinerja yang Efektif

Karakteristik standar kinerja yang efektif menekankan pada kejelasan dan keterukuran agar dapat dijadikan pedoman kerja yang konkret bagi individu maupun unit kerja dalam organisasi. Standar kinerja yang jelas menggambarkan apa yang harus dicapai, bagaimana pencapaiannya, serta tingkat kualitas dan kuantitas hasil kerja yang diharapkan, sehingga meminimalkan ambiguitas dalam pelaksanaan tugas. Standar yang terukur juga memungkinkan organisasi melakukan evaluasi secara objektif karena kinerja aktual dapat dibandingkan secara langsung dengan target yang telah ditetapkan, sebagaimana ditegaskan oleh Robbins dan Coulter (2021) bahwa standar kinerja yang efektif harus spesifik, terukur, dan relevan untuk mendukung fungsi pengendalian manajemen.

Standar kinerja yang efektif harus realistis, dapat dicapai, dan selaras dengan tujuan organisasi agar mampu memotivasi karyawan tanpa menimbulkan tekanan yang tidak proporsional. Standar yang terlalu tinggi dan tidak sesuai dengan kapasitas sumber daya justru berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja, sedangkan standar yang terlalu rendah tidak mendorong

peningkatan prestasi dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, standar kinerja yang efektif juga bersifat dinamis, dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta digunakan sebagai alat pengendalian yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan.

b. Jenis-Jenis Standar Kinerja

Jenis-jenis standar kinerja digunakan organisasi untuk memastikan bahwa penilaian kinerja mencerminkan berbagai dimensi pekerjaan secara menyeluruh dan tidak terbatas pada satu ukuran saja. Standar kinerja berbasis hasil menekankan pencapaian output kerja yang terukur, seperti volume produksi, target penjualan, atau efisiensi penggunaan sumber daya, sehingga memudahkan organisasi dalam melakukan pengendalian dan evaluasi secara objektif. Selain itu, standar kinerja berbasis proses dan kualitas menilai bagaimana pekerjaan dilakukan, termasuk kepatuhan terhadap prosedur, tingkat ketelitian, serta mutu hasil kerja, karena kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir tetapi juga oleh cara pencapaiannya, sebagaimana dijelaskan oleh Aguinis (2019) bahwa standar kinerja dapat diklasifikasikan ke dalam ukuran hasil, perilaku, dan kualitas kerja untuk mencerminkan kinerja secara komprehensif.

Di samping standar hasil dan kualitas, organisasi juga menerapkan standar kinerja perilaku yang berfokus pada sikap kerja, etika, disiplin, serta kemampuan bekerja sama dalam tim. Standar ini penting karena perilaku kerja yang positif mendukung keberlanjutan kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan mengombinasikan berbagai jenis standar kinerja tersebut, organisasi dapat menilai kinerja secara lebih adil, akurat, dan seimbang, sekaligus menjadikan standar kinerja sebagai alat pengendalian yang efektif dalam mendukung pencapaian tujuan strategis.

2. Pengukuran Prestasi

Pengukuran prestasi merupakan proses sistematis untuk menilai tingkat pencapaian kinerja individu, kelompok, atau organisasi dengan

cara membandingkan hasil kerja aktual terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan. Proses ini berperan penting dalam manajemen karena memberikan informasi yang objektif mengenai keberhasilan pelaksanaan tugas serta efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran prestasi dilakukan untuk memastikan bahwa aktivitas kerja berjalan sesuai rencana dan memberikan hasil yang optimal. Tujuan utamanya meliputi:

- a. Menilai tingkat pencapaian kinerja: Mengetahui sejauh mana target dan standar kerja telah terpenuhi.
- b. Mendeteksi penyimpangan kinerja: Mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.
- c. Mendukung pengambilan keputusan manajerial: Menjadi dasar dalam penentuan tindakan korektif, perbaikan proses, atau penyesuaian strategi.
- d. Meningkatkan akuntabilitas: Mendorong tanggung jawab individu dan unit kerja terhadap hasil yang dicapai.

1) Prinsip-Prinsip Pengukuran Prestasi

Prinsip-prinsip pengukuran prestasi menekankan pentingnya objektivitas dan relevansi agar hasil pengukuran benar-benar mencerminkan kinerja yang sesungguhnya. Pengukuran prestasi harus didasarkan pada indikator yang jelas, terukur, dan berkaitan langsung dengan tujuan organisasi sehingga data yang dihasilkan dapat digunakan sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan manajerial. Selain itu, pengukuran prestasi perlu dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan agar organisasi mampu memantau perkembangan kinerja dari waktu ke waktu secara akurat, sebagaimana dinyatakan oleh Kaplan dan Norton (2020) bahwa sistem pengukuran kinerja yang efektif harus selaras dengan strategi, menggunakan indikator yang relevan, dan memberikan informasi yang dapat ditindaklanjuti.

Di samping objektivitas dan konsistensi, prinsip transparansi dan keterbandingan juga menjadi aspek penting dalam pengukuran prestasi. Proses dan kriteria pengukuran yang transparan membantu meningkatkan pemahaman serta penerimaan karyawan terhadap hasil penilaian, sehingga pengukuran prestasi tidak dipersepsikan sebagai alat kontrol semata, melainkan sebagai sarana pengembangan kinerja.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, pengukuran prestasi dapat berfungsi secara optimal sebagai alat pengendalian, peningkatan akuntabilitas, dan pendorong perbaikan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

2) Indikator dalam Pengukuran Prestasi

Indikator dalam pengukuran prestasi digunakan sebagai alat untuk menerjemahkan kinerja yang bersifat abstrak menjadi ukuran yang dapat diamati, dinilai, dan dibandingkan secara objektif. Indikator kuantitatif umumnya berkaitan dengan hasil yang dapat diukur secara numerik, seperti produktivitas, efisiensi waktu, tingkat pencapaian target, dan penggunaan sumber daya, sehingga memudahkan organisasi dalam melakukan evaluasi kinerja secara rasional dan berbasis data. Selain itu, indikator kualitatif digunakan untuk menilai aspek mutu, ketepatan proses, dan kualitas hasil kerja yang tidak selalu dapat dinyatakan dalam angka, namun tetap memiliki peran penting dalam mencerminkan kinerja secara menyeluruh, sebagaimana dijelaskan oleh Aguinis (2019) bahwa indikator kinerja harus mencakup ukuran hasil, kualitas, dan perilaku agar pengukuran prestasi benar-benar representatif.

Di samping indikator hasil dan kualitas, indikator perilaku juga menjadi bagian penting dalam pengukuran prestasi karena menilai sikap kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama dalam lingkungan organisasi. Indikator perilaku membantu organisasi memastikan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses dan nilai-nilai kerja yang mendukung keberlanjutan kinerja jangka panjang. Dengan mengombinasikan indikator kuantitatif, kualitatif, dan perilaku secara seimbang, pengukuran prestasi dapat memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif serta mendukung fungsi pengendalian dan pengambilan keputusan manajerial secara efektif.

3) Peran Pengukuran Prestasi dalam Organisasi

Peran pengukuran prestasi dalam organisasi sangat krusial sebagai sarana untuk menilai sejauh mana tujuan, rencana, dan standar kinerja telah tercapai secara nyata dalam pelaksanaan kerja. Melalui pengukuran prestasi, manajemen memperoleh informasi faktual dan objektif mengenai kinerja individu, tim, maupun unit kerja sehingga dapat mengevaluasi efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi. Pengukuran prestasi juga berfungsi sebagai dasar pengendalian manajerial karena memungkinkan organisasi mengidentifikasi penyimpangan kinerja sejak dini dan menentukan tindakan korektif yang tepat, sebagaimana dinyatakan oleh Neely, Gregory, dan Platts (2020) bahwa pengukuran kinerja berperan penting dalam membantu organisasi memahami posisi kinerjanya dan mengarahkan perbaikan strategis secara berkelanjutan.

Selain sebagai alat evaluasi dan pengendalian, pengukuran prestasi berperan dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi kinerja di dalam organisasi. Hasil pengukuran prestasi membantu menciptakan kejelasan tanggung jawab karena setiap individu dan unit kerja dapat mengetahui kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam jangka panjang, pengukuran prestasi yang dilakukan secara konsisten dan sistematis mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat, pengembangan kinerja karyawan, serta penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dan perbaikan berkelanjutan.

C. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan seperangkat mekanisme, prosedur, dan alat yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, kebijakan, dan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem ini berfungsi untuk mengarahkan perilaku individu dan unit kerja agar selaras dengan strategi organisasi, sekaligus memastikan penggunaan sumber daya dilakukan secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu manajemen dalam

merencanakan, mengoordinasikan, memantau, dan mengevaluasi kinerja organisasi. Melalui sistem ini, manajemen dapat membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan serta mengambil tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan.

1. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen terdiri atas beberapa komponen yang saling berkaitan, yaitu:

a. Penetapan Standar dan Target

Penetapan standar dan target dalam sistem pengendalian manajemen merupakan proses awal yang sangat menentukan arah pengendalian karena berfungsi sebagai tolok ukur resmi dalam menilai keberhasilan pelaksanaan strategi dan aktivitas operasional organisasi. Standar dan target ditetapkan berdasarkan tujuan strategis, rencana operasional, serta kapasitas sumber daya agar kinerja yang diharapkan dapat dicapai secara realistis dan terukur. Dengan adanya standar dan target yang jelas, manajemen dapat menciptakan kejelasan ekspektasi kerja, menyelaraskan upaya seluruh unit organisasi, serta menyediakan dasar yang objektif untuk proses pengukuran dan evaluasi kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Anthony dan Govindarajan (2020) bahwa standar dan target merupakan elemen kunci dalam sistem pengendalian manajemen untuk memastikan perilaku organisasi selaras dengan strategi yang telah ditetapkan.

Penetapan standar dan target juga berperan penting dalam memotivasi kinerja dan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Target yang dirumuskan secara spesifik, menantang, namun tetap dapat dicapai mendorong individu dan unit kerja untuk meningkatkan produktivitas serta kualitas hasil kerja secara berkelanjutan. Dalam konteks pengendalian manajemen, standar dan target yang disusun secara tepat memungkinkan organisasi mendeteksi penyimpangan kinerja lebih dini, mengambil tindakan korektif secara cepat, dan memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional tetap berada pada jalur pencapaian tujuan organisasi.

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dalam komponen sistem pengendalian manajemen merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana pelaksanaan aktivitas organisasi telah sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui pengukuran kinerja, manajemen memperoleh informasi yang objektif dan akurat mengenai hasil kerja individu, unit, maupun organisasi secara keseluruhan sehingga dapat menilai efektivitas strategi dan efisiensi penggunaan sumber daya. Pengukuran kinerja juga berfungsi sebagai dasar utama dalam proses pengendalian karena memungkinkan manajemen membandingkan kinerja aktual dengan rencana serta mengidentifikasi penyimpangan yang memerlukan tindakan korektif, sebagaimana dijelaskan oleh Merchant dan Van der Stede (2021) bahwa pengukuran kinerja merupakan elemen sentral dalam sistem pengendalian manajemen untuk memastikan perilaku dan hasil kerja selaras dengan tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja memiliki fungsi penting dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial dan perbaikan berkelanjutan. Data kinerja yang dihasilkan membantu manajemen menentukan prioritas perbaikan, menyempurnakan proses kerja, serta menyesuaikan kebijakan dan strategi organisasi agar lebih responsif terhadap perubahan lingkungan. Dalam jangka panjang, pengukuran kinerja yang dilakukan secara konsisten dan terintegrasi dalam sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan akuntabilitas, transparansi, serta mendorong terciptanya budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan pencapaian tujuan strategis.

c. Tindakan Korektif

Tindakan korektif dalam komponen sistem pengendalian manajemen merupakan langkah yang diambil manajemen untuk memperbaiki penyimpangan antara kinerja aktual dan standar atau target yang telah ditetapkan. Tindakan ini bertujuan memastikan bahwa aktivitas organisasi kembali berada pada jalur yang sesuai dengan rencana dan strategi, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak terganggu oleh ketidaksesuaian kinerja. Tindakan korektif dapat berupa perbaikan prosedur kerja, penyesuaian alokasi sumber daya, perubahan metode

operasional, maupun peningkatan kompetensi sumber daya manusia, sebagaimana dikemukakan oleh Otley (2018) bahwa sistem pengendalian manajemen yang efektif harus mampu mendeteksi penyimpangan dan memfasilitasi tindakan korektif yang tepat untuk menjaga keselarasan kinerja dengan tujuan organisasi.

Tindakan korektif juga berperan penting dalam pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja berkelanjutan. Melalui analisis penyebab penyimpangan, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun pengendalian, sehingga kesalahan serupa dapat dihindari di masa mendatang. Dengan demikian, tindakan korektif tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan.

d. Umpan Balik

Umpan balik dalam komponen sistem pengendalian manajemen merupakan proses penyampaian informasi mengenai hasil pengukuran kinerja kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas organisasi. Umpan balik berfungsi untuk menunjukkan tingkat kesesuaian antara kinerja aktual dengan standar dan target yang telah ditetapkan, sehingga manajemen dan karyawan dapat memahami capaian serta kekurangan kinerja secara objektif. Melalui umpan balik yang tepat waktu, jelas, dan akurat, organisasi dapat mendorong perbaikan kinerja serta pengambilan keputusan yang lebih efektif, sebagaimana dijelaskan oleh Merchant dan Van der Stede (2021) bahwa umpan balik kinerja merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena membantu individu menyesuaikan perilaku dan tindakan agar selaras dengan tujuan organisasi.

Umpan balik juga memiliki peran strategis dalam pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja berkelanjutan. Informasi yang diperoleh dari umpan balik memungkinkan organisasi mengidentifikasi pola kinerja, memahami penyebab keberhasilan maupun kegagalan, serta menyempurnakan standar, target, dan proses kerja di masa mendatang. Dengan demikian, umpan balik

tidak hanya memperkuat fungsi pengendalian, tetapi juga membangun komunikasi dua arah yang konstruktif antara manajemen dan karyawan, sehingga mendukung terciptanya budaya organisasi yang adaptif, transparan, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal.

2. Jenis-Jenis Sistem Pengendalian Manajemen

Pada praktiknya, sistem pengendalian manajemen dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, antara lain:

a. Pengendalian Preventif

Pengendalian preventif dalam jenis sistem pengendalian manajemen merupakan upaya pengendalian yang dirancang untuk mencegah terjadinya penyimpangan sebelum aktivitas organisasi dilaksanakan dengan cara menetapkan kebijakan, prosedur, standar operasional, serta sistem otorisasi yang jelas sejak awal proses kerja. Melalui pengendalian preventif, organisasi berusaha meminimalkan risiko kesalahan, pemborosan, dan perilaku yang tidak selaras dengan tujuan strategis, karena tindakan pengendalian dilakukan pada tahap perencanaan dan pelaksanaan awal, sebagaimana dinyatakan oleh Merchant dan Van der Stede (2021) bahwa pengendalian preventif berfokus pada perancangan sistem dan aturan yang mampu mengarahkan perilaku organisasi agar penyimpangan tidak terjadi sejak awal.

b. Pengendalian Detektif

Pengendalian detektif dalam jenis sistem pengendalian manajemen merupakan mekanisme pengendalian yang dirancang untuk mendeteksi dan mengidentifikasi penyimpangan kinerja setelah aktivitas organisasi dilaksanakan melalui proses pemantauan, pemeriksaan, audit, serta evaluasi hasil kerja. Pengendalian ini memungkinkan manajemen mengetahui adanya ketidaksesuaian antara kinerja aktual dan standar yang telah ditetapkan sehingga dapat segera dilakukan tindakan korektif yang tepat, sebagaimana dijelaskan oleh Anthony dan Govindarajan (2020) bahwa pengendalian detektif berperan penting dalam sistem pengendalian manajemen untuk mengungkap penyimpangan dan memastikan pencapaian tujuan organisasi tetap terjaga.

c. Pengendalian Korektif

Pengendalian korektif dalam jenis sistem pengendalian manajemen merupakan bentuk pengendalian yang dilakukan setelah penyimpangan kinerja teridentifikasi, dengan tujuan memperbaiki ketidaksesuaian antara kinerja aktual dan standar atau target yang telah ditetapkan agar aktivitas organisasi kembali selaras dengan rencana dan tujuan. Pengendalian ini mencakup tindakan perbaikan seperti revisi prosedur kerja, penyesuaian strategi, pengalokasian ulang sumber daya, atau peningkatan kompetensi karyawan, sebagaimana dinyatakan oleh Merchant dan Van der Stede (2021) bahwa pengendalian korektif berfokus pada tindakan manajerial untuk mengoreksi penyimpangan kinerja dan memastikan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

d. Pengendalian Formal dan Informal

Pengendalian formal dan informal dalam jenis sistem pengendalian manajemen merupakan dua mekanisme yang saling melengkapi dalam mengarahkan perilaku dan kinerja anggota organisasi agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian formal diwujudkan melalui aturan tertulis, kebijakan, prosedur, struktur organisasi, serta sistem penilaian kinerja yang dirancang secara sistematis, sedangkan pengendalian informal bekerja melalui nilai, norma, budaya organisasi, dan kebiasaan kerja yang berkembang secara alami untuk membentuk perilaku kerja yang diharapkan, sebagaimana dijelaskan oleh Malmi dan Brown (2018) bahwa sistem pengendalian manajemen terdiri dari kombinasi pengendalian formal dan informal yang bersama-sama memengaruhi perilaku organisasi dan pencapaian tujuan.

D. Tindakan Korektif dan Evaluasi Kinerja

Tindakan korektif dan evaluasi kinerja merupakan dua komponen yang saling berkaitan dalam sistem pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa kinerja organisasi tetap berada pada jalur pencapaian tujuan. Evaluasi kinerja berfungsi untuk menilai tingkat pencapaian hasil kerja, sedangkan tindakan korektif digunakan untuk

memperbaiki penyimpangan yang ditemukan agar kinerja dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

1. Evaluasi Kinerja

Tindakan korektif merupakan langkah manajerial yang dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan antara kinerja aktual dengan standar, target, atau rencana yang telah ditetapkan. Tindakan ini bertujuan memastikan bahwa aktivitas organisasi kembali berjalan sesuai arah yang diinginkan serta mencegah terulangnya kesalahan yang sama di masa mendatang. Dalam sistem pengendalian manajemen, tindakan korektif tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pembelajaran dan peningkatan kinerja berkelanjutan.

a. Bentuk-Bentuk Tindakan Korektif

Tindakan korektif dapat diterapkan dalam berbagai bentuk sesuai dengan jenis dan tingkat penyimpangan, antara lain:

- 1) Perbaikan prosedur kerja: Menyempurnakan metode atau alur kerja yang tidak efektif.
- 2) Penyesuaian sumber daya: Mengatur ulang alokasi tenaga kerja, waktu, atau anggaran.
- 3) Pengembangan kompetensi karyawan: Memberikan pelatihan, pembinaan, atau pendampingan.
- 4) Perubahan kebijakan atau strategi: Menyesuaikan kebijakan operasional atau arah strategis organisasi.
- 5) Revisi standar dan target: Menyesuaikan standar kinerja agar lebih realistis dan relevan dengan kondisi aktual.

b. Proses Pelaksanaan Tindakan Korektif

Proses pelaksanaan tindakan korektif diawali dengan identifikasi penyimpangan kinerja yang diperoleh dari hasil pengukuran dan evaluasi kinerja, sehingga organisasi dapat mengenali secara jelas perbedaan antara kinerja aktual dan standar yang telah ditetapkan. Identifikasi yang tepat memungkinkan manajemen menentukan area kerja yang bermasalah dan menetapkan prioritas perbaikan agar tindakan korektif tidak dilakukan secara umum, melainkan terfokus pada sumber penyimpangan yang paling berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Hansen, Mowen, dan Heitger (2021) bahwa tindakan korektif yang efektif harus didasarkan

pada informasi kinerja yang akurat dan relevan untuk mengarahkan perbaikan secara tepat sasaran.

Tahap selanjutnya adalah analisis penyebab penyimpangan secara mendalam untuk menemukan akar masalah yang mendasari terjadinya ketidaksesuaian kinerja. Analisis ini mencakup penelaahan faktor manusia, sistem, metode kerja, serta penggunaan sumber daya agar solusi yang dirancang tidak bersifat sementara, tetapi mampu mencegah terulangnya penyimpangan yang sama di masa mendatang.

Tahap akhir dalam proses pelaksanaan tindakan korektif adalah penetapan, penerapan, dan pemantauan langkah perbaikan yang telah dipilih oleh manajemen. Pemantauan dilakukan untuk memastikan bahwa tindakan korektif benar-benar efektif dalam meningkatkan kinerja dan mengembalikan aktivitas organisasi ke jalur yang selaras dengan rencana serta tujuan strategis yang telah ditetapkan.

2. Tindakan Korektif

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis dan terstruktur untuk menilai tingkat pencapaian hasil kerja individu, kelompok, atau unit organisasi dengan membandingkan kinerja aktual terhadap standar dan target yang telah ditetapkan. Evaluasi ini bertujuan memberikan gambaran objektif mengenai efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelaksanaan tugas sehingga organisasi dapat memastikan bahwa aktivitas kerja berjalan selaras dengan tujuan yang telah direncanakan. Dalam konteks manajemen, evaluasi kinerja menjadi dasar penting bagi pengendalian, pengambilan keputusan, dan peningkatan kinerja berkelanjutan.

a. Aspek yang Dinilai dalam Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja mencakup berbagai aspek agar penilaian bersifat menyeluruh, antara lain:

- 1) Aspek kuantitatif: Meliputi produktivitas, pencapaian target, efisiensi waktu, dan penggunaan sumber daya.
- 2) Aspek kualitatif: Menilai kualitas hasil kerja, ketepatan prosedur, dan kepuasan pemangku kepentingan.
- 3) Aspek perilaku: Mencakup sikap kerja, disiplin, kerja sama, tanggung jawab, dan etika kerja.

b. Proses Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi kinerja diawali dengan penetapan standar dan indikator kinerja yang jelas sebagai dasar penilaian, sehingga organisasi memiliki tolok ukur yang objektif dalam menilai pencapaian kerja individu maupun unit organisasi. Standar dan indikator tersebut disusun berdasarkan tujuan organisasi dan tuntutan pekerjaan agar hasil evaluasi benar-benar mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan kontribusi terhadap sasaran strategis.

Tahap berikutnya adalah pengumpulan dan analisis data kinerja yang dilakukan secara sistematis melalui berbagai sumber informasi, seperti laporan kinerja, observasi, dan hasil pengukuran prestasi. Data yang telah dikumpulkan kemudian dibandingkan dengan standar yang ditetapkan untuk mengidentifikasi tingkat pencapaian, kelebihan, serta kekurangan kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Armstrong (2021) bahwa proses evaluasi kinerja harus didasarkan pada pengukuran yang objektif dan analisis yang adil agar hasilnya dapat digunakan secara efektif dalam pengambilan keputusan manajerial.

Tahap akhir dalam proses evaluasi kinerja adalah penyampaian hasil evaluasi dan penetapan tindak lanjut yang diperlukan untuk perbaikan atau pengembangan kinerja. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar pemberian umpan balik, pengembangan kompetensi, serta penyesuaian kebijakan atau rencana kerja agar kinerja di masa mendatang dapat meningkat secara berkelanjutan dan selaras dengan tujuan organisasi.



BAB VIII

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia menjadi penting karena kualitas, kompetensi, dan sikap kerja tenaga kerja sangat menentukan kinerja dan daya saing organisasi. Melalui manajemen sumber daya manusia, organisasi berupaya memastikan bahwa proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja berjalan secara terarah dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Dengan pengelolaan yang tepat, sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai penggerak utama inovasi dan keberhasilan organisasi.

A. Perencanaan dan Pengadaan SDM

Perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memastikan organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat sesuai kebutuhan. Kegiatan ini dilakukan secara sistematis agar ketersediaan SDM selaras dengan tujuan organisasi, perubahan lingkungan kerja, serta tuntutan jangka pendek dan jangka panjang.

1. Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses sistematis untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, baik dari segi jumlah, kualitas, maupun waktu penempatannya, agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan SDM berperan penting sebagai dasar bagi fungsi-fungsi manajemen

SDM lainnya karena menentukan arah pengelolaan tenaga kerja secara terencana dan berkelanjutan.

Secara rinci, perencanaan SDM bertujuan untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan serta menyesuaikannya dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. Proses ini membantu organisasi meminimalkan risiko kekurangan atau kelebihan SDM yang dapat berdampak pada efisiensi dan efektivitas kerja. Adapun perencanaan SDM mencakup beberapa aspek utama sebagai berikut:

a. Analisis Tujuan dan Strategi Organisasi

Analisis tujuan dan strategi organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah fundamental untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja dirancang secara selaras dengan arah jangka pendek dan jangka panjang organisasi, sehingga SDM yang dimiliki mampu mendukung pencapaian kinerja dan keunggulan kompetitif. Melalui analisis ini, organisasi dapat mengidentifikasi kompetensi inti, jumlah tenaga kerja, serta struktur jabatan yang diperlukan agar pelaksanaan strategi berjalan efektif dan tidak menyimpang dari sasaran yang telah ditetapkan.

Keterkaitan yang kuat antara tujuan organisasi dan perencanaan SDM membantu manajemen mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis, tuntutan inovasi, serta dinamika pasar tenaga kerja, sehingga keputusan pengadaan, pengembangan, dan penempatan SDM menjadi lebih terarah dan berbasis kebutuhan strategis. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong yang menyatakan bahwa perencanaan SDM harus terintegrasi dengan strategi organisasi agar tenaga kerja dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan bisnis (Armstrong, 2020).

b. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dalam perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan memahami secara mendalam tugas, tanggung jawab, wewenang, serta standar kinerja yang melekat pada setiap jabatan dalam organisasi. Melalui analisis pekerjaan, organisasi memperoleh gambaran yang jelas mengenai jenis pekerjaan yang harus dilakukan dan kompetensi apa saja yang dibutuhkan, sehingga perencanaan SDM dapat disusun secara akurat dan selaras dengan kebutuhan operasional maupun strategis.

Keberadaan analisis pekerjaan yang baik memungkinkan organisasi menentukan kebutuhan jumlah tenaga kerja, kualifikasi pendidikan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan, serta menjadi dasar bagi pengambilan keputusan dalam rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Hal ini sejalan dengan pendapat Noe yang menyatakan bahwa analisis pekerjaan berperan penting dalam memastikan kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan karakteristik individu sehingga perencanaan dan pengelolaan SDM dapat dilakukan secara efektif dan terarah (Noe *et al.*, 2020).

c. Peramalan Kebutuhan SDM

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia dalam perencanaan SDM merupakan proses memperkirakan jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan organisasi pada periode tertentu di masa depan berdasarkan rencana kerja, beban kerja, serta arah pengembangan organisasi. Melalui peramalan yang akurat, organisasi dapat mengantisipasi perubahan kebutuhan tenaga kerja akibat pertumbuhan, inovasi teknologi, maupun dinamika lingkungan eksternal sehingga tidak terjadi kekurangan atau kelebihan SDM yang berdampak pada kinerja.

Proses peramalan kebutuhan SDM membantu manajemen mengambil keputusan yang lebih tepat terkait rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan penataan tenaga kerja agar selaras dengan tujuan strategis organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler yang menyatakan bahwa peramalan kebutuhan tenaga kerja merupakan langkah penting untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan kompetensi karyawan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di masa depan (Dessler, 2020).

d. Analisis Kesenjangan SDM

Analisis kesenjangan sumber daya manusia dalam perencanaan SDM merupakan proses membandingkan kebutuhan SDM yang ditetapkan berdasarkan tujuan dan strategi organisasi dengan kondisi SDM yang tersedia saat ini, baik dari segi jumlah, kompetensi, maupun kinerja. Melalui analisis ini, organisasi dapat mengidentifikasi area kekurangan atau kelebihan SDM secara objektif sehingga perencanaan tindak lanjut dapat disusun secara lebih tepat dan berbasis data.

Hasil analisis kesenjangan SDM menjadi dasar penting bagi pengambilan keputusan manajerial terkait rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, promosi, mutasi, maupun restrukturisasi tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan masa depan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Armstrong yang menegaskan bahwa analisis kesenjangan SDM membantu organisasi menentukan tindakan strategis untuk menjembatani perbedaan antara kapasitas tenaga kerja yang ada dan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Armstrong, 2020).

e. Penyusunan Rencana Pemenuhan SDM

Penyusunan rencana pemenuhan sumber daya manusia dalam perencanaan SDM merupakan tahap strategis yang berfokus pada penentuan langkah-langkah konkret untuk menutup kesenjangan antara kebutuhan SDM di masa depan dan ketersediaan SDM yang dimiliki organisasi saat ini. Proses ini menuntut organisasi untuk memilih alternatif tindakan yang paling tepat, seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, promosi, mutasi, atau penataan ulang tenaga kerja, agar kebutuhan kompetensi dan jumlah tenaga kerja dapat terpenuhi secara efektif dan efisien.

Rencana pemenuhan SDM yang disusun secara sistematis membantu organisasi memastikan kesinambungan operasional, meningkatkan kesiapan tenaga kerja, serta meminimalkan risiko ketidaksesuaian SDM dengan tuntutan strategi organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Noe dkk. yang menegaskan bahwa rencana pemenuhan SDM berfungsi sebagai pedoman dalam mengoordinasikan berbagai aktivitas pengelolaan tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan (Noe *et al.*, 2020).

2. Pengadaan SDM

Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan rangkaian kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari segi jumlah, kualitas, maupun kesesuaian kompetensi. Pengadaan SDM dilakukan berdasarkan hasil perencanaan SDM agar organisasi memiliki tenaga kerja yang mampu mendukung pencapaian tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Secara rinci, pengadaan SDM tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga

memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kemampuan, sikap, dan nilai yang selaras dengan budaya organisasi. Proses pengadaan SDM melibatkan beberapa tahapan utama sebagai berikut:

a. Identifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja

Identifikasi kebutuhan tenaga kerja dalam proses pengadaan sumber daya manusia merupakan kegiatan analitis untuk menetapkan secara tepat jenis jabatan, jumlah tenaga kerja, serta kompetensi yang dibutuhkan organisasi agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan rencana dan beban kerja yang ada. Proses ini dilakukan dengan mengacu pada perencanaan SDM dan analisis pekerjaan sehingga keputusan pengadaan tenaga kerja didasarkan pada kebutuhan aktual organisasi, bukan sekadar asumsi atau tekanan jangka pendek, sebagaimana dikemukakan oleh Mathis dan Jackson bahwa identifikasi kebutuhan tenaga kerja menjadi dasar utama dalam menentukan keputusan rekrutmen yang efektif dan tepat sasaran (Mathis & Jackson, 2019).

Ketepatan dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja membantu organisasi mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi risiko kesalahan rekrutmen, serta memastikan bahwa tenaga kerja yang diperoleh benar-benar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, identifikasi kebutuhan yang jelas mempermudah penyusunan strategi rekrutmen dan seleksi, sekaligus meningkatkan kesesuaian antara karyawan yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi.

b. Rekrutmen

Rekrutmen dalam proses pengadaan sumber daya manusia merupakan kegiatan strategis untuk menarik sebanyak mungkin calon tenaga kerja yang memiliki potensi dan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga tersedia kumpulan pelamar yang memadai untuk diseleksi. Proses rekrutmen dilakukan secara terencana melalui berbagai sumber dan metode yang relevan agar organisasi mampu menjangkau kandidat yang tepat serta meningkatkan peluang memperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Torrington *et al.*, 2020).

Pelaksanaan rekrutmen yang efektif membantu organisasi membangun citra positif sebagai tempat kerja yang profesional dan menarik, sekaligus memastikan keberlanjutan pasokan tenaga kerja yang kompeten. Selain itu, rekrutmen yang dirancang dengan baik dapat mengurangi risiko kesalahan penerimaan karyawan, meningkatkan efisiensi proses seleksi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang.

c. Seleksi

Seleksi dalam proses pengadaan sumber daya manusia merupakan tahapan penting yang bertujuan menyaring dan menentukan calon tenaga kerja paling tepat dari sejumlah pelamar berdasarkan kesesuaian antara kualifikasi individu dengan tuntutan jabatan dan kebutuhan organisasi. Proses seleksi dilakukan melalui berbagai metode penilaian yang sistematis dan objektif agar organisasi dapat memprediksi kemampuan, perilaku kerja, serta potensi kinerja calon karyawan secara akurat, sebagaimana dijelaskan oleh Gatewood, Feild, dan Barrick bahwa seleksi merupakan proses pengambilan keputusan untuk memilih individu yang paling mungkin berhasil dalam suatu pekerjaan berdasarkan informasi yang relevan dan dapat diandalkan (Gatewood *et al.*, 2018).

Pelaksanaan seleksi yang efektif membantu organisasi meminimalkan risiko kesalahan penerimaan karyawan, meningkatkan kualitas tenaga kerja, serta mendukung pencapaian kinerja dan stabilitas organisasi dalam jangka panjang. Selain itu, seleksi yang tepat juga berkontribusi pada efisiensi biaya pengelolaan SDM karena organisasi memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja.

d. Pengambilan Keputusan Penerimaan

Pengambilan keputusan penerimaan dalam proses pengadaan sumber daya manusia merupakan tahap penentuan akhir yang dilakukan setelah seluruh rangkaian seleksi selesai, dengan tujuan memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan dan strategi organisasi. Keputusan ini harus didasarkan pada hasil penilaian yang objektif, terintegrasi, dan komprehensif agar individu yang diterima mampu memberikan kontribusi

optimal serta beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi, sebagaimana dinyatakan oleh Cascio dan Boudreau bahwa keputusan penerimaan karyawan harus mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dan potensi kinerja jangka panjang agar memberikan nilai tambah bagi organisasi (Cascio & Boudreau, 2018).

e. Penempatan Kerja

Penempatan kerja dalam proses pengadaan sumber daya manusia merupakan tahap penting untuk menempatkan karyawan yang telah diterima pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensi, kemampuan, dan karakteristik individu agar dapat menjalankan tugas secara optimal. Ketepatan penempatan kerja sangat menentukan efektivitas kinerja karyawan dan kelancaran operasional organisasi, karena kesesuaian antara individu dan pekerjaan akan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Mondy dan Martocchio bahwa penempatan kerja yang tepat bertujuan mencocokkan kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan sehingga organisasi dapat mencapai hasil kerja yang maksimal (Mondy & Martocchio, 2019).

Penempatan kerja yang dilakukan secara tepat membantu organisasi meminimalkan kesalahan penugasan yang dapat menurunkan kinerja dan memicu ketidakpuasan karyawan. Selain itu, penempatan yang sesuai juga mendukung pengembangan potensi karyawan, memperkuat stabilitas tenaga kerja, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

f. Orientasi dan Induksi

Orientasi dan induksi dalam proses pengadaan sumber daya manusia merupakan tahap pengenalan karyawan baru terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, aturan, prosedur, serta tanggung jawab jabatan yang akan dijalankan agar dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif. Kegiatan ini penting untuk membekali karyawan baru dengan informasi dan pemahaman yang memadai sehingga dapat bekerja secara produktif dan selaras dengan tujuan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Bratton dan Gold bahwa program orientasi dan induksi yang terstruktur membantu karyawan baru menyesuaikan diri lebih

cepat dan meningkatkan komitmen serta motivasi kerja (Bratton & Gold, 2019).

Pelaksanaan orientasi dan induksi yang baik juga berfungsi untuk mengurangi tingkat kecemasan, kesalahan, dan risiko konflik di awal masa kerja karyawan baru. Selain itu, proses ini mendukung integrasi karyawan ke dalam tim dan budaya organisasi, sehingga memaksimalkan kontribusinya terhadap pencapaian kinerja dan stabilitas jangka panjang organisasi.

B. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan

Pengembangan dan pelatihan karyawan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara efektif serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas ini bukan hanya sekadar meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan, tantangan baru, dan peluang karier jangka panjang, sehingga organisasi memiliki tenaga kerja yang adaptif, produktif, dan kompeten. Secara rinci, pengembangan dan pelatihan karyawan mencakup beberapa aspek utama:

1. Pelatihan (*Training*)

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara lebih efektif serta efisien. Pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal dan pemecahan masalah, sehingga karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan pekerjaan dan tuntutan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Noe bahwa pelatihan merupakan upaya terencana untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, atau keterampilan karyawan demi meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Noe, 2019).

Pelaksanaan pelatihan yang efektif membantu organisasi meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan operasional, serta mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan pekerjaan yang lebih

kompleks. Selain itu, pelatihan yang tepat waktu dan relevan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan karena merasa kompeten dan dihargai, sehingga berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan organisasi.

2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan (*development*) merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan menyiapkan karyawan untuk menghadapi peran dan tanggung jawab yang lebih kompleks di masa depan, baik melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, maupun kapasitas kepemimpinan. Proses ini melibatkan kegiatan seperti mentoring, coaching, rotasi jabatan, serta program pengembangan karier yang dirancang untuk membekali karyawan dengan kemampuan adaptif dan strategis, sehingga dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Mondy dan Martocchio bahwa pengembangan karyawan fokus pada peningkatan kapasitas individu untuk peran yang lebih menantang di masa depan dan mendukung pertumbuhan organisasi (Mondy & Martocchio, 2019).

Pelaksanaan pengembangan yang sistematis membantu organisasi menjaga keberlanjutan kompetensi tenaga kerja, meningkatkan motivasi, dan meminimalkan risiko kehilangan talenta, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang pertumbuhan. Selain itu, pengembangan karyawan juga berperan dalam membangun budaya belajar dan inovasi, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Proses ini meliputi penilaian terhadap pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta tuntutan pekerjaan, sehingga program pelatihan dapat dirancang secara tepat sasaran dan memberikan dampak optimal terhadap kinerja individu dan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Noe bahwa analisis kebutuhan pelatihan berfungsi untuk menentukan jenis pelatihan yang diperlukan,

siapa yang memerlukan, dan tujuan yang ingin dicapai agar sumber daya pelatihan digunakan secara efektif (Noe, 2019).

Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan yang tepat membantu organisasi mengalokasikan sumber daya secara efisien, mengurangi kesalahan dalam desain pelatihan, serta memastikan bahwa karyawan memperoleh keterampilan yang relevan dan aplikatif. Selain itu, analisis yang baik juga meningkatkan efektivitas transfer pembelajaran ke pekerjaan nyata, memotivasi karyawan untuk belajar, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

4. Perencanaan dan Desain Program

Perencanaan dan desain program pelatihan merupakan tahap strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan merancang kegiatan pembelajaran secara sistematis agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Tahap ini mencakup penentuan metode, materi, durasi, serta sumber daya yang dibutuhkan agar pelatihan efektif, efisien, dan dapat meningkatkan kompetensi karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh Bratton dan Gold bahwa perencanaan dan desain program pelatihan harus mempertimbangkan relevansi materi, metode penyampaian, dan kebutuhan organisasi untuk memastikan transfer pembelajaran ke pekerjaan nyata (Bratton & Gold, 2019).

Pelaksanaan perencanaan dan desain yang matang membantu organisasi mengoptimalkan hasil pelatihan, meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tugas dan tantangan pekerjaan, serta meminimalkan pemborosan sumber daya. Selain itu, desain program yang tepat mendukung motivasi karyawan, mempermudah evaluasi efektivitas pelatihan, dan memperkuat pencapaian tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

5. Pelaksanaan dan Pemantauan

Pelaksanaan dan pemantauan pelatihan merupakan tahap penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang memastikan program pelatihan dijalankan sesuai rencana dan memberikan hasil yang optimal bagi karyawan serta organisasi. Kegiatan ini melibatkan pengawasan terhadap metode penyampaian, partisipasi peserta, dan penggunaan sumber daya, sekaligus menilai respons dan keterlibatan karyawan untuk memastikan transfer pembelajaran ke pekerjaan nyata, sebagaimana

dijelaskan oleh Noe bahwa pemantauan pelatihan memungkinkan organisasi menilai efektivitas program, menyesuaikan pendekatan jika diperlukan, dan memastikan kompetensi yang diperoleh dapat diterapkan dalam pekerjaan (Noe, 2019).

Pelaksanaan dan pemantauan yang efektif membantu organisasi mengidentifikasi masalah atau hambatan dalam proses pelatihan secara dini, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta memastikan investasi pelatihan memberikan nilai tambah nyata. Selain itu, pemantauan yang tepat meningkatkan motivasi karyawan karena merasa didukung dan diperhatikan, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

6. Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil pelatihan merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana program pelatihan dan pengembangan berhasil meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas karyawan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Proses evaluasi ini mencakup pengukuran perubahan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Kirkpatrick dan Kirkpatrick bahwa evaluasi hasil pelatihan penting untuk menilai efektivitas program dan memastikan bahwa investasi pelatihan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2019).

Pelaksanaan evaluasi hasil yang baik memungkinkan organisasi mengidentifikasi keberhasilan maupun kekurangan program pelatihan, menyesuaikan metode atau materi jika diperlukan, dan merencanakan tindak lanjut pengembangan karyawan. Selain itu, evaluasi yang tepat membantu meningkatkan akuntabilitas, memotivasi peserta untuk menerapkan pembelajaran di tempat kerja, dan mendukung peningkatan kualitas kinerja organisasi secara berkelanjutan.

C. Penilaian Kinerja dan Kompensasi

1. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi kontribusi, perilaku, dan hasil kerja karyawan terhadap tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan karyawan, promosi, pelatihan, serta pemberian kompensasi. Penilaian kinerja yang efektif membantu organisasi meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan.

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi seberapa efektif karyawan dalam mencapai target dan tanggung jawab pekerjaannya, sehingga organisasi dapat memastikan pencapaian tujuan strategis berjalan sesuai rencana, serta mengidentifikasi area yang memerlukan pengembangan kompetensi lebih lanjut untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Aguinis, 2019). Selain itu, penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar objektif untuk pengambilan keputusan terkait promosi, rotasi, pelatihan, dan pemberian kompensasi, yang secara langsung memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan transparan. Dengan demikian, proses penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada evaluasi hasil kerja, tetapi juga mendukung perencanaan karier karyawan dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan, sehingga seluruh sistem manajemen sumber daya manusia menjadi lebih efektif dan terukur.

b. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja digunakan untuk menilai efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi melalui pendekatan yang sistematis, termasuk *Management by Objectives* (MBO) yang menekankan pencapaian target yang jelas dan terukur, serta *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) yang mengevaluasi perilaku spesifik yang mendukung pencapaian kinerja, sehingga organisasi memperoleh data objektif dan relevan untuk pengambilan keputusan manajemen (Pulakos, 2019). Dengan penerapan metode yang tepat, organisasi dapat memastikan evaluasi kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses dan perilaku kerja yang dapat

meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

Pendekatan modern seperti penilaian 360 derajat memungkinkan pengumpulan umpan balik dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan terkadang pelanggan, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kemampuan, sikap, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Metode ini juga meningkatkan transparansi dan keadilan dalam proses evaluasi kinerja, memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan terkait promosi, pengembangan karier, dan kompensasi berbasis prestasi, sehingga hubungan antara kinerja individu dan pencapaian organisasi dapat lebih selaras.

c. Kriteria Penilaian

Kriteria penilaian kinerja merupakan standar atau ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana karyawan berhasil mencapai tujuan organisasi, termasuk produktivitas, kualitas hasil kerja, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan bekerja sama dalam tim, sehingga evaluasi kinerja dapat dilakukan secara objektif dan konsisten sesuai kebutuhan organisasi (Aguinis & Burgi-Tian, 2020). Dengan menetapkan kriteria yang jelas dan terukur, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu dikembangkan pada setiap karyawan, sekaligus memberikan dasar yang adil untuk promosi, pengembangan karier, dan pemberian kompensasi berbasis prestasi.

Kriteria penilaian juga mencakup aspek perilaku seperti inisiatif, kreativitas, etika kerja, dan kepemimpinan, yang berkontribusi terhadap keberhasilan individu maupun tim dalam mencapai target strategis organisasi, sehingga penilaian kinerja tidak hanya menekankan hasil akhir tetapi juga proses dan sikap kerja yang mendukung budaya organisasi. Dengan menggunakan kriteria yang relevan dan konsisten, organisasi dapat meningkatkan transparansi, mengurangi bias dalam evaluasi, dan memastikan bahwa setiap keputusan manajemen terkait kinerja didasarkan pada informasi yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja terletak pada kemampuannya untuk memberikan informasi yang objektif mengenai pencapaian,

kompetensi, dan perilaku karyawan, sehingga organisasi dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, pengembangan karier, dan pemberian kompensasi berbasis prestasi, sekaligus memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan (Aguinis, 2019). Selain itu, penilaian kinerja yang dilakukan secara konsisten dan transparan membantu menciptakan lingkungan kerja yang adil dan terukur, memperkuat akuntabilitas individu dan tim, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

2. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi dan kinerjanya. Kompensasi tidak hanya berbentuk finansial, tetapi juga dapat berupa non-finansial untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Kompensasi yang tepat berperan penting dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

a. Jenis Kompensasi

Jenis kompensasi mencakup imbalan finansial langsung seperti gaji pokok, tunjangan tetap, bonus, dan insentif yang diberikan sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga sistem kompensasi ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitasnya secara konsisten (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2018). Kompensasi langsung ini biasanya disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab, keterampilan, pengalaman, dan hasil kerja individu, serta dirancang untuk menciptakan keadilan internal dan kompetitif dengan standar pasar tenaga kerja.

Terdapat kompensasi tidak langsung atau non-finansial seperti program asuransi kesehatan, fasilitas pensiun, cuti, fleksibilitas jam kerja, dan pengembangan karier, yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang. Kompensasi tidak langsung ini juga mendukung penciptaan budaya organisasi yang positif, memperkuat motivasi intrinsik, dan mendorong karyawan untuk tetap berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan organisasi tanpa hanya tergantung pada imbalan finansial.

b. Faktor Penentuan Kompensasi

Faktor penentuan kompensasi dipengaruhi oleh berbagai aspek yang mencakup tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan kompetensi karyawan, yang semuanya digunakan untuk menilai kontribusi individu terhadap organisasi sehingga imbalan yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2018). Selain itu, faktor pekerjaan itu sendiri, termasuk tingkat kesulitan, tanggung jawab, dan nilai strategis bagi organisasi, menjadi pertimbangan penting dalam menetapkan besaran kompensasi agar adil dan kompetitif, sehingga mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Kondisi pasar tenaga kerja dan standar industri juga memengaruhi keputusan pemberian kompensasi, karena organisasi harus menyesuaikan struktur gaji agar tetap kompetitif dan mampu mempertahankan karyawan dengan performa tinggi. Faktor kinerja individu menjadi penentu penting lainnya, di mana kompensasi berbasis prestasi diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian target yang telah ditetapkan, sehingga mendorong motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara berkelanjutan. Kebijakan internal organisasi, termasuk struktur anggaran, skala gaji, dan kebijakan remunerasi, turut memengaruhi cara kompensasi ditetapkan agar selaras dengan tujuan strategis dan kemampuan keuangan perusahaan. Dengan memperhatikan semua faktor ini secara terpadu, organisasi dapat menciptakan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan efektif dalam meningkatkan kinerja serta loyalitas karyawan secara berkesinambungan.

c. Manfaat Kompensasi yang Efektif

Manfaat kompensasi yang efektif terlihat pada kemampuannya untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kualitas kerja melalui penghargaan yang adil dan kompetitif sesuai kontribusi individu, sekaligus membantu organisasi menarik dan mempertahankan talenta terbaik di pasar tenaga kerja yang kompetitif (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2018). Selain itu, sistem kompensasi yang dirancang dengan tepat mendukung kepuasan kerja, loyalitas, dan keterlibatan karyawan, sehingga menciptakan budaya organisasi yang positif,

meningkatkan akuntabilitas, dan memastikan pencapaian tujuan strategis organisasi secara berkesinambungan.

D. Hubungan Kerja dan Etika Organisasi

Hubungan kerja dan etika organisasi merupakan dua aspek penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang saling terkait, di mana hubungan kerja mengatur interaksi, hak, dan kewajiban antara karyawan dan manajemen, sementara etika organisasi menetapkan nilai, norma, dan perilaku yang menjadi pedoman profesional, sehingga keduanya bersama-sama membentuk lingkungan kerja yang adil, produktif, dan harmonis.

1. Hubungan Kerja

Hubungan kerja adalah interaksi formal maupun informal antara manajemen, karyawan, serikat pekerja (jika ada), dan pihak-pihak terkait lainnya yang mengatur hak, kewajiban, tanggung jawab, serta kondisi kerja di suatu organisasi. Hubungan kerja bukan hanya sekadar kontrak formal, tetapi juga mencakup komunikasi, partisipasi, dan penyelesaian konflik dalam lingkungan kerja. Hubungan kerja yang efektif menjadi fondasi bagi produktivitas, kepuasan karyawan, dan keberlangsungan organisasi.

a. Komponen Utama Hubungan Kerja

Hubungan kerja mencakup berbagai komponen utama yang menjadi dasar terjalannya interaksi antara karyawan dan organisasi, mulai dari kontrak kerja yang menetapkan hak dan kewajiban, struktur kompensasi yang adil, hingga kondisi kerja yang aman dan nyaman; secara garis besar hubungan kerja tidak hanya dilihat sebagai kesepakatan formal tetapi juga sistem dinamis yang memengaruhi produktivitas dan komitmen tenaga kerja. Dalam menjelaskan konstruksi hubungan kerja, Armstrong menegaskan bahwa “*employment relationship is the sum of all interactions between employers and employees that arise from the employment contract and organizational policies*” (Armstrong, 2018), yang menandakan bahwa hubungan kerja mencakup seluruh interaksi yang lahir dari kontrak dan aturan perusahaan. Komponen lain seperti mekanisme komunikasi yang efektif, prosedur penyelesaian konflik, serta kesempatan

pengembangan karier turut memperkuat struktur hubungan kerja sehingga menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Komponen hubungan kerja juga berperan penting dalam membangun rasa saling menghormati dan kepercayaan antara pihak manajemen dan tenaga kerja, di mana pengakuan atas kontribusi karyawan dan keterbukaan informasi menjadi aspek yang diperhatikan dalam kebijakan HR. Struktur kompensasi dan benefit yang transparan serta selaras dengan kontribusi individu menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sekaligus mengurangi potensi konflik. Seluruh komponen ini saling berkaitan dan harus dikelola secara holistik agar hubungan kerja tidak hanya memenuhi aspek legal tetapi juga mendukung budaya kerja yang adil, responsif, dan berorientasi pada kemajuan bersama.

b. Prinsip Hubungan Kerja yang Baik

Prinsip hubungan kerja yang baik mencakup keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif karyawan dalam setiap aspek pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan saling menghormati. Keadilan dalam perlakuan karyawan, seperti dalam rekrutmen, promosi, dan kompensasi, menjadi fondasi utama untuk membangun rasa percaya dan loyalitas, sementara komunikasi terbuka memastikan adanya pemahaman yang jelas mengenai hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing pihak. Menurut Dessler (2019), *“effective employment relationships are grounded in fairness, transparency, and mutual respect, which foster commitment and productivity within the organization,”* menegaskan bahwa prinsip-prinsip etis dan manajerial yang diterapkan secara konsisten sangat penting untuk menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan dan sehat.

Prinsip-prinsip ini juga mencakup pengelolaan konflik secara adil dan mekanisme pengaduan yang jelas sehingga setiap perselisihan dapat diselesaikan secara konstruktif tanpa merusak iklim kerja, serta memastikan adanya kesempatan pengembangan karier yang merata bagi semua karyawan. Penghargaan terhadap

kontribusi individu dan kepatuhan terhadap aturan organisasi memperkuat rasa keadilan dan tanggung jawab, sedangkan transparansi dalam kebijakan dan prosedur menciptakan kejelasan peran dan harapan yang dapat meningkatkan produktivitas dan keterikatan karyawan terhadap tujuan organisasi. Penerapan prinsip hubungan kerja yang baik secara konsisten membangun budaya kerja yang positif dan meningkatkan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang adil dan profesional.

c. Dampak Hubungan Kerja yang Efektif

Dampak hubungan kerja yang efektif sangat signifikan terhadap kinerja organisasi karena ketika interaksi antara manajemen dan karyawan berjalan harmonis dengan saling kepercayaan, dukungan, serta komunikasi yang terbuka, produktivitas, keterikatan karyawan (*employee engagement*), dan motivasi kerja cenderung meningkat karena setiap individu merasa dihargai, didengar, serta memiliki rasa aman dalam menyampaikan ide dan menyelesaikan masalah secara kolaboratif, sehingga organisasi mampu mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efisien. Menurut Luthans dan Doh (2018), “*positive employment relationships grounded in mutual trust and respect contribute to higher levels of organizational commitment, job satisfaction and overall performance*,” yang menunjukkan bahwa hubungan kerja yang dirancang dan dikelola secara efektif tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan tetapi juga memperkuat reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan.

2. Etika Organisasi

Etika organisasi adalah prinsip, nilai, dan norma yang menjadi pedoman perilaku individu maupun kelompok di dalam organisasi. Etika organisasi mengatur bagaimana keputusan dibuat, bagaimana interaksi terjadi, dan bagaimana tanggung jawab dijalankan dalam konteks profesional. Penerapan etika organisasi yang baik menciptakan budaya kerja yang adil, transparan, dan profesional, serta meningkatkan kepercayaan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Etika organisasi bukan sekadar kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga mencakup nilai-nilai moral dan standar perilaku yang diharapkan dalam setiap aktivitas organisasi. Etika ini berfungsi sebagai pedoman dalam

menghadapi dilema, konflik, dan pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

a. Prinsip-prinsip Etika Organisasi

Prinsip-prinsip etika organisasi mencakup nilai-nilai moral seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan penghormatan terhadap martabat setiap individu sehingga kebijakan dan praktik organisasi tidak hanya sesuai dengan hukum tetapi juga mencerminkan komitmen terhadap perilaku yang benar, karena penerapan nilai-nilai ini membantu mencegah penyalahgunaan wewenang, diskriminasi, dan konflik yang merugikan karyawan maupun organisasi. Menurut Ferrell, Fraedrich, dan Ferrell (2020), “*ethical organizations are guided by core values that emphasize fairness, transparency, and accountability in decision-making and interpersonal interactions,*” yang menegaskan bahwa prinsip etika tidak hanya ideal tetapi juga fundamental bagi stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

Prinsip keadilan memastikan perlakuan yang setara dalam rekrutmen, promosi, dan penghargaan, sementara prinsip transparansi menuntut keterbukaan dalam pengambilan keputusan dan penyampaian informasi kepada semua pihak, sehingga setiap kebijakan HR dapat dipahami dan diterima secara luas oleh seluruh anggota organisasi. Selanjutnya, prinsip tanggung jawab dan akuntabilitas menempatkan beban moral pada pimpinan dan staf untuk bertindak sesuai standar nilai organisasi serta memikul konsekuensi apabila terjadi pelanggaran, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan internal dan eksternal terhadap integritas organisasi.

b. Aspek Etika Organisasi yang Terapan dalam MSDM

Aspek etika organisasi yang terapan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup seluruh praktik HR mulai dari rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, kompensasi, pengembangan karier, hingga penyelesaian konflik, di mana setiap kebijakan dan prosedur harus dilaksanakan secara adil, transparan, dan menghormati hak serta martabat karyawan sehingga tercipta lingkungan kerja yang profesional dan harmonis, sekaligus mengurangi risiko pelanggaran hukum atau sengketa internal. Menurut Dessler (2019), “*ethical human resource management involves implementing policies and*

practices that are fair, transparent, and respectful of employees' rights, which in turn fosters trust, engagement, and organizational effectiveness," yang menekankan bahwa penerapan etika dalam MSDM bukan hanya soal kepatuhan hukum, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.



BAB IX

MANAJEMEN OPERASIONAL DAN PROSES BISNIS

Manajemen operasional merupakan inti dari setiap organisasi yang bertujuan untuk memastikan seluruh aktivitas produksi dan layanan berjalan secara efisien. Fokus utama manajemen operasional adalah mengoptimalkan sumber daya, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Proses bisnis menjadi kerangka kerja yang menghubungkan setiap aktivitas dalam organisasi sehingga aliran kerja dapat berlangsung secara sistematis dan terstruktur. Dengan pemahaman yang baik terhadap proses bisnis, organisasi mampu meningkatkan kualitas produk dan layanan, mempercepat pengambilan keputusan, serta menyesuaikan diri dengan dinamika pasar yang terus berubah.

A. Konsep Dasar Manajemen Operasional

Konsep dasar manajemen operasional merupakan fondasi yang penting bagi setiap organisasi untuk memastikan kegiatan produksi dan layanan berjalan secara efektif dan efisien. Manajemen operasional fokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian seluruh sumber daya serta aktivitas yang terlibat dalam menghasilkan barang dan jasa. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi pemborosan, serta meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan. Beberapa konsep penting dalam manajemen operasional antara lain:

1. Efisiensi dan Produktivitas

Efisiensi dalam manajemen operasional mengacu pada kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal sehingga biaya produksi dan waktu dapat diminimalkan tanpa mengurangi kualitas output, sementara produktivitas menekankan

pada rasio antara hasil yang dicapai dengan input yang digunakan, sehingga peningkatan produktivitas menandakan kinerja operasional yang lebih tinggi dan pengelolaan sumber daya yang lebih efektif. Peningkatan efisiensi dan produktivitas menjadi faktor kunci bagi organisasi dalam mempertahankan daya saing, memenuhi permintaan pasar, dan memastikan keberlanjutan operasional secara berkelanjutan.

Penerapan strategi efisiensi dan peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, termasuk otomatisasi proses, perbaikan alur kerja, pengurangan pemborosan, serta penggunaan teknologi informasi untuk monitoring kinerja, yang secara keseluruhan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan memaksimalkan output dengan sumber daya yang ada. Studi oleh Sharma dan Gupta (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan manajemen efisiensi dan produktivitas secara sistematis mampu meningkatkan kinerja operasional hingga 25% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan praktik tersebut.

2. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional merupakan proses strategis yang dilakukan organisasi untuk menjadwalkan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur kapasitas produksi agar seluruh kegiatan operasional dapat berjalan lancar sesuai target yang ditetapkan, sekaligus meminimalkan risiko keterlambatan, kekurangan bahan baku, atau pemborosan sumber daya. Perencanaan yang matang memungkinkan organisasi untuk menghadapi dinamika permintaan pasar secara lebih adaptif, meningkatkan koordinasi antar unit, serta memastikan bahwa output yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas dan kebutuhan pelanggan.

Implementasi perencanaan operasional dapat meliputi penjadwalan produksi, penentuan prioritas pekerjaan, dan pengelolaan rantai pasokan secara efisien, sehingga proses bisnis menjadi lebih terstruktur dan produktif, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis secara cepat. Menurut Liu dan Zhang (2021), organisasi yang menerapkan perencanaan operasional berbasis data secara sistematis menunjukkan peningkatan efisiensi proses hingga 30% dan pengurangan biaya operasional secara signifikan.

3. Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu merupakan upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk memastikan produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan, mencakup inspeksi, pengujian, serta pemantauan proses produksi agar kesalahan dapat diminimalkan dan konsistensi produk terjaga. Penerapan pengendalian mutu yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga memperkuat reputasi organisasi, mengurangi biaya akibat cacat produk, dan mendorong perbaikan berkelanjutan dalam proses operasional.

Strategi pengendalian mutu dapat mencakup penggunaan standar kualitas internasional, pelatihan karyawan, serta penerapan teknologi dan sistem manajemen mutu untuk memantau setiap tahapan produksi secara real-time, sehingga setiap potensi masalah dapat diidentifikasi dan diperbaiki sebelum berdampak pada produk akhir. Menurut Kumar dan Singh (2019), perusahaan yang menerapkan sistem pengendalian mutu secara konsisten mengalami peningkatan kepuasan pelanggan hingga 28% dan penurunan biaya produksi akibat cacat produk sebesar 15%.

4. Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*)

Manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management*) adalah koordinasi dan pengelolaan seluruh aliran barang, informasi, dan sumber daya dari pemasok hingga konsumen akhir dengan tujuan meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, serta memastikan produk atau layanan tersedia tepat waktu dan sesuai kualitas yang diharapkan. Implementasi manajemen rantai pasokan yang efektif memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan fluktuasi permintaan pasar, memperkuat kolaborasi antar pihak terkait, dan meminimalkan risiko gangguan operasional.

Pendekatan manajemen rantai pasokan mencakup integrasi proses antara pemasok, produsen, distributor, dan pengecer, penggunaan teknologi untuk memonitor aliran barang dan informasi secara real-time, serta strategi perencanaan yang berbasis data untuk pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Menurut Choi dan Kim (2020), perusahaan yang menerapkan praktik manajemen rantai pasokan terintegrasi secara strategis dapat meningkatkan efisiensi operasional hingga 27% dan menurunkan biaya logistik secara signifikan.

B. Perencanaan dan Pengendalian Operasi

Perencanaan dan pengendalian operasi adalah salah satu fungsi utama dalam manajemen operasional yang berfokus pada pengelolaan sumber daya, proses, dan aktivitas produksi atau jasa agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Fungsi ini memastikan bahwa produksi atau layanan berjalan sesuai rencana, tepat waktu, dan sesuai standar kualitas yang ditetapkan.

1. Perencanaan Operasi (*Operations Planning*)

Perencanaan operasi adalah proses menentukan strategi, sumber daya, dan jadwal kegiatan produksi atau layanan untuk memastikan organisasi dapat memenuhi permintaan pelanggan secara efisien, tepat waktu, dan sesuai standar kualitas. Tujuan utama perencanaan operasi adalah mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi pemborosan, dan memastikan keberlanjutan proses bisnis. Perencanaan operasi mencakup beberapa aspek penting yang saling terkait:

a. Perencanaan Kapasitas (*Capacity Planning*)

Perencanaan kapasitas adalah proses strategis yang bertujuan untuk menentukan jumlah sumber daya seperti mesin, tenaga kerja, dan fasilitas yang dibutuhkan agar mampu memenuhi permintaan produk atau layanan secara optimal, meminimalkan pemborosan, dan menjaga kualitas output yang konsisten, sehingga organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mengurangi risiko gangguan produksi (Heizer *et al.*, 2019). Keputusan kapasitas yang tepat sangat krusial karena memengaruhi seluruh proses produksi, termasuk jadwal kerja, pengadaan bahan, dan manajemen persediaan.

b. Perencanaan Material (*Material Requirements Planning / MRP*)

Perencanaan material atau *Material Requirements Planning* (MRP) adalah proses sistematis yang digunakan untuk menentukan jumlah dan waktu pengadaan bahan baku, komponen, dan suku cadang yang diperlukan agar produksi dapat berjalan tepat waktu, mengurangi persediaan berlebih, dan menjaga kontinuitas operasional tanpa mengganggu jadwal produksi (Jacobs *et al.*, 2020). Sistem MRP menggunakan data permintaan produk, stok yang tersedia, dan jadwal produksi

untuk menghitung kebutuhan bahan secara tepat, sehingga organisasi dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan menurunkan biaya operasional secara signifikan.

c. Penjadwalan Produksi (*Production Scheduling*)

Penjadwalan produksi adalah proses perencanaan yang digunakan untuk menentukan urutan, waktu, dan alokasi sumber daya dalam kegiatan produksi agar setiap produk dapat selesai tepat waktu, memaksimalkan efisiensi mesin dan tenaga kerja, serta mengurangi waktu tunggu dan biaya operasional (Heizer *et al.*, 2019). Dengan penjadwalan yang tepat, organisasi dapat menyeimbangkan beban kerja, menghindari kemacetan pada lini produksi, dan memastikan bahwa permintaan pelanggan terpenuhi tanpa mengorbankan kualitas produk.

d. Perencanaan Tenaga Kerja (*Workforce Planning*)

Perencanaan tenaga kerja adalah proses strategis yang digunakan untuk menentukan jumlah, keahlian, dan alokasi tenaga kerja yang diperlukan agar operasi produksi atau layanan dapat berjalan lancar, tepat waktu, dan efisien, sambil meminimalkan biaya tenaga kerja dan menghindari kekurangan atau kelebihan staf (Armstrong & Taylor, 2020). Perencanaan ini mencakup penentuan shift kerja, pengaturan jadwal, serta pengembangan keterampilan karyawan sehingga organisasi dapat menyesuaikan kapasitas tenaga kerja dengan fluktuasi permintaan dan tuntutan operasional.

2. Pengendalian Operasi (*Operations Control*)

Pengendalian operasi adalah proses memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan aktivitas operasional agar produksi atau layanan berjalan sesuai rencana, mencapai tujuan organisasi, dan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Fungsi ini sangat penting karena meskipun perencanaan operasi sudah matang, ketidakpastian dan gangguan dalam produksi atau penyediaan layanan dapat terjadi, sehingga pengendalian memastikan proses tetap stabil dan efisien. Pengendalian operasi mencakup beberapa aspek kunci:

a. Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Pengendalian kualitas adalah proses sistematis yang dilakukan untuk memastikan bahwa produk atau layanan memenuhi standar yang telah ditetapkan, mengidentifikasi cacat atau penyimpangan sejak awal, dan mencegah terjadinya kesalahan yang dapat memengaruhi kepuasan pelanggan serta efisiensi operasional (Evans & Lindsay, 2019). Proses ini melibatkan metode inspeksi, pengujian sampel, dan audit proses yang terintegrasi dengan seluruh lini produksi sehingga kualitas output dapat dijaga secara konsisten dan risiko biaya akibat produk cacat dapat diminimalkan.

b. Pengendalian Persediaan (*Inventory Control*)

Pengendalian persediaan adalah proses sistematis yang digunakan untuk memantau, mengatur, dan menyesuaikan tingkat stok bahan baku, barang setengah jadi, dan produk jadi agar selalu tersedia sesuai kebutuhan produksi, sekaligus menghindari kekurangan atau kelebihan persediaan yang dapat menimbulkan biaya tambahan dan gangguan operasional (Krajewski *et al.*, 2019). Sistem ini memanfaatkan metode peramalan permintaan, perhitungan *safety stock*, dan pemantauan stok secara berkala sehingga organisasi dapat menjaga kelancaran produksi, meningkatkan efisiensi, dan meminimalkan biaya penyimpanan.

c. Pengendalian Jadwal Produksi (*Schedule Control*)

Pengendalian jadwal produksi adalah proses yang digunakan untuk memastikan semua aktivitas produksi berjalan sesuai dengan rencana waktu yang telah ditetapkan, mengatur prioritas pekerjaan, dan menyesuaikan alokasi sumber daya sehingga keterlambatan dapat diminimalkan dan efisiensi operasional tetap terjaga (Heizer *et al.*, 2019). Proses ini melibatkan pemantauan real-time terhadap kemajuan produksi, identifikasi potensi hambatan, dan penyesuaian urutan produksi agar mesin dan tenaga kerja digunakan secara optimal, sehingga perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan tepat waktu.

d. Pengendalian Biaya (*Cost Control*)

Pengendalian biaya adalah proses yang digunakan untuk memantau, menganalisis, dan mengendalikan seluruh pengeluaran operasional dalam proses produksi atau layanan agar

tetap sesuai anggaran, memaksimalkan efisiensi sumber daya, dan mengurangi pemborosan yang dapat mengurangi profitabilitas perusahaan (Krajewski *et al.*, 2019). Proses ini mencakup analisis varians antara biaya aktual dan biaya yang direncanakan, identifikasi penyebab penyimpangan, serta penerapan tindakan korektif untuk memastikan penggunaan bahan baku, tenaga kerja, dan fasilitas tetap optimal tanpa mengganggu kualitas dan jadwal produksi.

C. Manajemen Kualitas dan Produktivitas

Manajemen kualitas dan produktivitas adalah pendekatan strategis dalam manajemen operasional yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepuasan pelanggan melalui pengelolaan kualitas produk, layanan, dan proses secara sistematis. Kualitas dan produktivitas saling terkait, karena peningkatan kualitas produk atau layanan akan berdampak pada peningkatan efisiensi operasional dan pengurangan biaya akibat kesalahan atau pemborosan.

1. Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas adalah upaya terencana untuk menetapkan, memelihara, dan meningkatkan standar kualitas produk, layanan, dan proses dalam organisasi. Beberapa aspek penting manajemen kualitas antara lain:

a. Perencanaan Kualitas (*Quality Planning*)

Perencanaan kualitas adalah proses sistematis yang digunakan untuk menetapkan standar kualitas, menentukan prosedur, dan merancang proses operasional sehingga produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi harapan pelanggan, regulasi, dan target organisasi secara konsisten (Evans & Lindsay, 2019). Tahap ini melibatkan identifikasi kebutuhan kualitas, pemilihan metode pengukuran, dan penentuan sumber daya serta tanggung jawab yang diperlukan agar setiap aktivitas produksi dapat mencapai standar yang telah ditetapkan.

b. Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Pengendalian kualitas adalah proses yang digunakan untuk memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan aktivitas produksi atau layanan agar output yang dihasilkan sesuai dengan standar

kualitas yang telah ditetapkan, sekaligus mengidentifikasi cacat dan mencegah kesalahan yang dapat mengganggu kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional (Evans & Lindsay, 2019). Proses ini melibatkan metode inspeksi, pengujian sampel, dan audit proses secara sistematis sehingga setiap tahap produksi dapat menghasilkan produk atau layanan yang konsisten dan dapat diandalkan.

c. *Peningkatan Kualitas (Quality Improvement)*

Peningkatan kualitas adalah proses sistematis yang digunakan untuk menganalisis kelemahan dalam produk, layanan, dan proses operasional serta menerapkan strategi perbaikan berkelanjutan guna meningkatkan efisiensi, mengurangi cacat, dan memenuhi harapan pelanggan secara konsisten (Kros, 2021). Proses ini melibatkan pengumpulan data, evaluasi prosedur, dan implementasi metode perbaikan seperti Lean, Six Sigma, atau continuous improvement untuk memastikan setiap tahap produksi memberikan hasil yang optimal dan sesuai standar kualitas.

d. *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen yang digunakan untuk menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada kualitas secara menyeluruh, melibatkan seluruh karyawan dalam peningkatan proses, dan memastikan produk atau layanan memenuhi standar tertinggi serta kebutuhan pelanggan secara konsisten (Oakland, 2019). TQM menekankan integrasi proses perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan peningkatan berkelanjutan sehingga setiap aktivitas operasional berkontribusi pada efisiensi, pengurangan cacat, dan keunggulan kompetitif perusahaan.

2. Manajemen Produktivitas

Manajemen produktivitas adalah proses mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, mesin, material, dan metode kerja untuk menghasilkan output maksimal dengan biaya minimal. Beberapa aspek penting manajemen produktivitas meliputi:

a. *Pengukuran Produktivitas*

Pengukuran produktivitas adalah proses evaluasi yang digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan sumber daya seperti tenaga

kerja, mesin, material, dan waktu dalam menghasilkan output tertentu, sehingga organisasi dapat mengetahui sejauh mana sumber daya dimanfaatkan secara optimal dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan (Stevenson, 2020). Pengukuran ini biasanya dilakukan melalui indikator seperti output per jam kerja, biaya per unit produk, atau rasio output terhadap input, sehingga manajemen dapat membuat keputusan berbasis data untuk meningkatkan kinerja operasional.

b. Peningkatan Produktivitas

Peningkatan produktivitas adalah upaya sistematis yang dilakukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, mesin, bahan, dan metode kerja agar organisasi mampu menghasilkan output yang lebih besar dengan biaya, waktu, dan tenaga yang sama atau lebih efisien, sehingga kinerja operasional meningkat dan perusahaan dapat bersaing secara lebih efektif di pasar (Stevenson, 2020). Strategi peningkatan produktivitas meliputi analisis proses, eliminasi pemborosan, penggunaan teknologi baru, pelatihan karyawan, dan penerapan praktik kerja terbaik untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.

c. Manajemen Proses

Manajemen proses adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk merancang, mengendalikan, dan meningkatkan seluruh alur kerja atau aktivitas operasional dalam organisasi agar setiap proses berjalan efisien, menghasilkan output maksimal, dan meminimalkan pemborosan sumber daya (Krajewski *et al.*, 2019). Pendekatan ini mencakup identifikasi proses kunci, pemetaan alur kerja, pengukuran kinerja, serta penerapan perbaikan berkelanjutan sehingga organisasi dapat mencapai produktivitas yang lebih tinggi dan kualitas hasil yang konsisten.

d. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah pendekatan manajemen yang digunakan untuk melibatkan seluruh anggota organisasi secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan peningkatan proses kerja sehingga motivasi, kreativitas, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil produksi meningkat, yang pada gilirannya mendorong produktivitas dan kualitas output secara keseluruhan (Armstrong & Taylor, 2020). Keterlibatan ini mencakup partisipasi dalam pengambilan keputusan, pelatihan

berkelanjutan, pemberian umpan balik, dan penghargaan atas kontribusi individu maupun tim, sehingga setiap karyawan merasa memiliki peran penting dalam keberhasilan operasional perusahaan.

D. Efisiensi Proses dan Perbaikan Berkelanjutan

Efisiensi proses adalah upaya untuk memaksimalkan hasil yang diperoleh dari setiap unit sumber daya yang digunakan, baik tenaga kerja, bahan, waktu, maupun teknologi, sehingga organisasi dapat mencapai kinerja optimal dengan biaya minimal dan waktu yang lebih singkat. Perbaikan berkelanjutan atau continuous improvement adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan kualitas serta produktivitas secara konsisten dari waktu ke waktu. Kedua konsep ini saling terkait karena efisiensi yang tinggi tidak cukup tanpa perbaikan berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja operasional. Beberapa aspek penting dalam efisiensi proses dan perbaikan berkelanjutan antara lain:

1. Analisis Proses (*Process Analysis*)

Analisis proses adalah metode yang digunakan untuk secara sistematis memeriksa alur kerja, aktivitas, dan langkah-langkah dalam suatu proses operasional untuk memahami bagaimana proses tersebut berjalan, mengidentifikasi hambatan, ketidakefisienan, serta peluang perbaikan sehingga organisasi dapat merancang solusi optimal yang meningkatkan efisiensi dan hasil kinerja (Dumas *et al.*, 2021). Dengan pendekatan ini, manajemen dapat memetakan setiap tahapan proses dari awal sampai akhir, mengukur performa nyata terhadap target, serta menentukan langkah-langkah perbaikan yang tepat sehingga setiap proses tidak hanya berjalan sesuai tujuan tetapi juga memberikan nilai tambah maksimal bagi pelanggan dan organisasi.

2. Eliminasi Pemborosan (*Waste Reduction*)

Eliminasi pemborosan adalah upaya sistematis yang dilakukan dalam manajemen operasional untuk mengidentifikasi dan menghapus

setiap aktivitas, proses, atau sumber daya yang mengonsumsi waktu, tenaga, biaya, atau material tanpa memberikan nilai tambah pada produk atau layanan, sehingga organisasi dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya produksi, dan mempercepat aliran kerja secara keseluruhan (Kusbiantoro & Nursanti, 2019). Dalam konteks ini, pemborosan mencakup aktivitas yang tidak langsung meningkatkan kualitas atau nilai pelanggan seperti waktu tunggu, pergerakan yang tidak perlu, persediaan berlebih, proses yang tidak perlu, atau cacat produk, sehingga dengan mengeliminasi pemborosan tersebut perusahaan dapat memfokuskan sumber dayanya pada kegiatan bernilai tambah. Pendekatan eliminasi pemborosan biasanya melibatkan penerapan prinsip-prinsip Lean, pemetaan aliran nilai, pengukuran waktu siklus, serta keterlibatan tim untuk memonitor dan menindaklanjuti perbaikan, sehingga kinerja operasional menjadi lebih responsif terhadap permintaan pelanggan, biaya produksi ditekan, dan kontinuitas proses bisnis terjaga secara berkelanjutan.

3. Standarisasi Proses (*Process Standardization*)

Standarisasi proses adalah pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan, mendokumentasikan, dan mengimplementasikan prosedur kerja yang konsisten di seluruh organisasi guna memastikan bahwa setiap aktivitas operasional dilakukan dengan cara yang sama, menghasilkan output yang seragam, meminimalkan variasi, dan mengurangi kesalahan atau pemborosan waktu serta sumber daya (Slack, Chambers & Johnston, 2019). Dengan menetapkan standar kerja yang jelas, organisasi dapat mempermudah pengukuran kinerja, mempercepat pelatihan karyawan baru, serta membantu tim dalam mengenali penyimpangan dari praktik yang diharapkan sehingga perbaikan dapat dilakukan secara cepat dan tepat. Proses ini sering kali dilengkapi dengan instruksi kerja, checklist, dan indikator mutu yang terukur sehingga memfasilitasi peningkatan kualitas yang berkelanjutan dan memungkinkan perusahaan mempertahankan konsistensi layanan atau produk sekaligus meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan fleksibilitas operasional.

4. Pemantauan Kinerja (*Performance Monitoring*)

Pemantauan kinerja adalah proses berkelanjutan yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi, dan mengawasi berbagai indikator

operasional seperti efisiensi proses, kualitas output, waktu siklus, tingkat pemenuhan pesanan, dan penggunaan sumber daya sehingga manajemen dapat mengetahui apakah proses berjalan sesuai dengan tujuan strategis dan operasional yang telah ditetapkan (Stevenson, 2020). Dengan menerapkan sistem pemantauan seperti KPI, dashboard real-time, dan audit kinerja periodik, organisasi mampu mendeteksi penyimpangan atau penurunan performa sejak dini sehingga tindakan korektif dapat diambil untuk memperbaiki proses, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan hasil kerja tanpa menunggu masalah menjadi lebih besar. Melalui pemantauan kinerja yang efektif, perusahaan tidak hanya memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam operasional tetapi juga menciptakan budaya kerja berbasis data yang mendorong perbaikan berkelanjutan, respons terhadap perubahan permintaan pasar, serta pencapaian target produktivitas dan kualitas secara konsisten.

5. Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

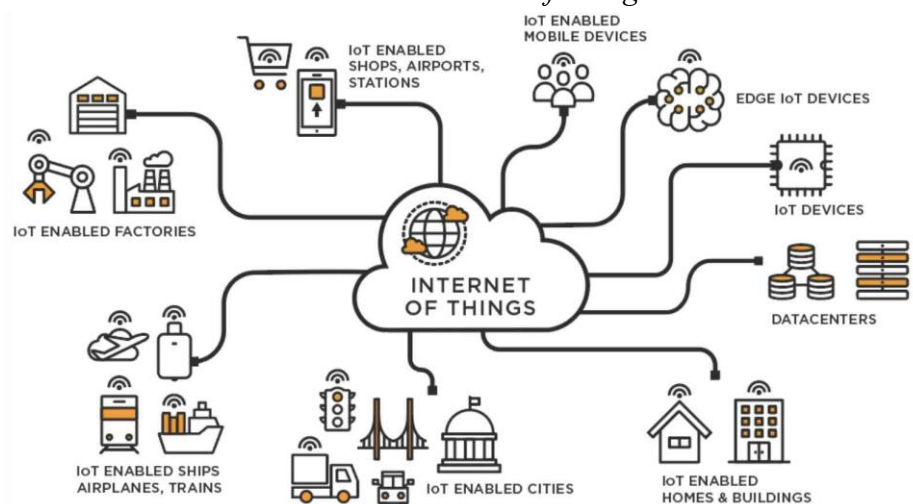
Perbaikan berkelanjutan adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk secara terus-menerus mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menerapkan perbaikan kecil maupun besar dalam proses operasional sehingga organisasi dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi pemborosan, meningkatkan kualitas produk atau layanan, serta menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar secara cepat (Bicheno & Holweg, 2018). Konsep ini mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam mencari solusi inovatif, memanfaatkan data kinerja, serta meninjau ulang prosedur kerja secara rutin agar setiap proses dapat dioptimalkan dan hasil operasional dapat meningkat dari waktu ke waktu. Dengan menerapkan perbaikan berkelanjutan sebagai bagian integral dari budaya kerja, perusahaan mampu menjaga daya saing, mencapai target produktivitas yang lebih tinggi, dan memastikan bahwa setiap inovasi kecil atau penyesuaian proses berkontribusi pada pertumbuhan, kualitas, dan keberlanjutan jangka panjang organisasi.

6. Pemanfaatan Teknologi (*Technology Utilization*)

Pemanfaatan teknologi adalah pendekatan strategis yang digunakan untuk mengintegrasikan sistem digital, otomatisasi, dan alat berbasis data dalam proses operasional sehingga alur kerja menjadi lebih cepat, akurat, dan responsif terhadap perubahan permintaan serta mampu

meminimalkan kesalahan manual, pemborosan waktu, dan biaya produksi (Ivanov, Dolgui & Sokolov, 2019).

Gambar 5. *Internet of Things*



Sumber: *Dicoding*

Dengan teknologi seperti Internet of Things (IoT), sistem Enterprise Resource Planning (ERP), analitik data real-time, dan otomatisasi cerdas, organisasi dapat memantau kinerja proses secara kontinu, mengidentifikasi hambatan atau ketidakefisienan sejak dini, serta mengambil keputusan berdasarkan data untuk perbaikan berkelanjutan sehingga produktivitas dan kualitas output meningkat secara signifikan. Integrasi teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi internal tetapi juga memperkuat kolaborasi lintas fungsi, mempercepat respons terhadap kondisi pasar yang dinamis, serta mendukung perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif melalui operasi yang lebih transparan, terukur, dan adaptif terhadap kebutuhan pelanggan.



BAB X

MANAJEMEN KEUANGAN DALAM ORGANISASI

Manajemen keuangan dalam organisasi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan terhadap sumber daya keuangan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Hal ini mencakup pengelolaan arus kas, investasi, pembiayaan, dan penganggaran yang menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Pengelolaan keuangan yang baik membantu organisasi menjaga keseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran, serta meminimalkan risiko keuangan yang dapat mengganggu operasional. Dengan sistem manajemen keuangan yang terstruktur, organisasi mampu meningkatkan pertumbuhan, mempertahankan stabilitas, dan mendukung pencapaian visi serta misinya.

A. Peran Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan memiliki peran penting dalam memastikan kesehatan dan keberlanjutan organisasi. Fungsi utamanya tidak hanya terbatas pada pencatatan transaksi keuangan, tetapi juga mencakup perencanaan strategis, pengambilan keputusan, dan pengendalian sumber daya finansial. Secara rinci, peran manajemen keuangan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan Keuangan (*Financial Planning*)

Perencanaan keuangan adalah proses strategis dalam menentukan bagaimana organisasi akan memperoleh, menggunakan, dan mengelola sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang secara optimal, termasuk penyusunan anggaran, proyeksi arus kas, dan pengaturan prioritas investasi agar risiko keuangan dapat diminimalkan dan efisiensi penggunaan dana dapat ditingkatkan. Menurut Brigham dan Ehrhardt (2021), perencanaan keuangan memungkinkan manajer untuk memprediksi kebutuhan

modal, mengantisipasi kemungkinan masalah likuiditas, serta merancang strategi pengelolaan dana yang tepat sehingga organisasi dapat bertahan dalam kondisi pasar yang dinamis.

Perencanaan keuangan juga membantu organisasi dalam pengambilan keputusan strategis, seperti penentuan proyek investasi yang layak, alokasi sumber daya untuk kegiatan inti, dan identifikasi peluang pembiayaan eksternal yang menguntungkan. Dengan pendekatan sistematis, organisasi dapat menyeimbangkan antara pertumbuhan, profitabilitas, dan stabilitas keuangan, sehingga mendukung pencapaian visi dan misi secara berkelanjutan.

2. Pengendalian Keuangan (*Financial Control*)

Pengendalian keuangan merupakan proses sistematis yang digunakan organisasi untuk memantau, mengukur, dan mengevaluasi penggunaan sumber daya finansial agar tetap sesuai dengan rencana anggaran, kebijakan internal, dan tujuan strategis, sekaligus meminimalkan risiko pemborosan atau penyalahgunaan dana yang dapat mengganggu stabilitas operasional. Menurut Atrill dan McLaney (2019), pengendalian keuangan memungkinkan manajer untuk menilai kinerja keuangan secara akurat, mendeteksi penyimpangan, serta mengambil tindakan korektif yang tepat untuk memastikan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana.

Pengendalian keuangan juga berfungsi sebagai alat pengambilan keputusan dalam menentukan prioritas pengeluaran, mengoptimalkan arus kas, dan menjaga keseimbangan antara investasi dan likuiditas, sehingga organisasi dapat tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan kondisi ekonomi atau pasar. Dengan mekanisme pengendalian yang baik, setiap aktivitas keuangan dapat dicatat, diverifikasi, dan dianalisis secara transparan, yang mendukung akuntabilitas dan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap manajemen organisasi.

3. Pengambilan Keputusan Investasi (*Investment Decision*)

Pengambilan keputusan investasi merupakan proses kritis dalam manajemen keuangan yang melibatkan evaluasi berbagai alternatif proyek atau instrumen keuangan untuk menentukan pilihan yang memberikan nilai tambah maksimal bagi organisasi, dengan mempertimbangkan risiko, potensi keuntungan, dan likuiditas. Menurut Ross, Westerfield, dan Jordan (2021), keputusan investasi yang efektif

membutuhkan analisis mendalam terhadap proyeksi arus kas, tingkat pengembalian yang diharapkan, serta kecocokan investasi dengan strategi jangka panjang organisasi untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Proses ini tidak hanya mencakup pemilihan proyek yang layak secara finansial, tetapi juga penentuan prioritas alokasi dana sehingga sumber daya terbatas dapat digunakan secara optimal, termasuk dalam pengelolaan aset tetap, modal kerja, dan investasi jangka panjang. Dengan perencanaan yang tepat, manajemen dapat menghindari keputusan impulsif atau investasi yang berisiko tinggi, serta memastikan setiap proyek mendukung pertumbuhan dan profitabilitas organisasi secara berkelanjutan.

4. Pengelolaan Likuiditas dan Arus Kas (*Liquidity Management*)

Pengelolaan likuiditas dan arus kas adalah proses strategis yang dilakukan organisasi untuk memastikan ketersediaan dana yang cukup dalam memenuhi kewajiban jangka pendek sambil tetap menjaga kemampuan untuk melakukan investasi dan operasi secara efisien, termasuk pemantauan arus kas masuk dan keluar serta pengelolaan piutang dan hutang. Menurut Brigham dan Ehrhardt (2021), manajemen likuiditas yang efektif memungkinkan perusahaan untuk menghindari risiko keuangan, meminimalkan biaya pinjaman, dan memastikan operasi berjalan lancar tanpa gangguan akibat kekurangan dana.

Pengelolaan arus kas yang tepat membantu organisasi dalam merencanakan kebutuhan pendanaan jangka pendek, mengoptimalkan penggunaan dana internal, dan meningkatkan fleksibilitas finansial untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi. Dengan pendekatan sistematis, manajemen dapat menyeimbangkan antara likuiditas dan profitabilitas, sehingga setiap keputusan terkait pengeluaran dan investasi tidak mengganggu stabilitas keuangan perusahaan.

B. Perencanaan dan Penganggaran Keuangan

Perencanaan dan penganggaran keuangan merupakan proses penting dalam manajemen keuangan organisasi yang bertujuan untuk memastikan sumber daya finansial digunakan secara efisien, efektif, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Kedua konsep ini saling terkait, karena perencanaan menentukan arah dan strategi keuangan, sementara

penganggaran menerjemahkan rencana tersebut ke dalam bentuk angka dan alokasi dana.

1. Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan adalah proses strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola sumber daya keuangan secara efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan jangka pendek, menengah, maupun panjang. Perencanaan keuangan tidak hanya berfokus pada pengeluaran dan penerimaan, tetapi juga mencakup strategi pengelolaan risiko, pengembangan aset, dan pencapaian stabilitas finansial. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat terkait pengalokasian dana.

a. Tujuan Perencanaan Keuangan

Tujuan utama perencanaan keuangan adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki dana yang cukup untuk menjalankan operasional, mendukung pertumbuhan, dan menghadapi risiko yang mungkin timbul. Tujuan spesifik perencanaan keuangan meliputi:

- 1) Menetapkan arah keuangan organisasi: Menentukan prioritas pengeluaran, investasi, dan strategi pertumbuhan.
- 2) Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya: Memastikan setiap unit organisasi menggunakan dana secara optimal sesuai dengan kebutuhan dan prioritas.
- 3) Mengurangi risiko finansial: Mengantisipasi fluktuasi arus kas, perubahan pasar, atau kondisi ekonomi yang tidak terduga.
- 4) Mendukung pengambilan keputusan: Memberikan dasar informasi yang akurat untuk perencanaan operasional dan strategis.

b. Komponen Penting Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan terdiri dari beberapa komponen yang saling terkait, antara lain:

- 1) Proyeksi Pendapatan dan Pengeluaran: Membuat estimasi pendapatan yang realistis dari berbagai sumber dan memprediksi pengeluaran untuk kegiatan operasional maupun investasi.

- 2) Analisis Kebutuhan Dana: Menentukan jumlah dana yang dibutuhkan untuk menjalankan program, membayar gaji, membeli aset, atau membiayai proyek baru.
 - 3) Perencanaan Likuiditas: Menjaga keseimbangan antara arus kas masuk dan keluar sehingga organisasi selalu memiliki dana yang cukup untuk kebutuhan jangka pendek.
 - 4) Perencanaan Investasi: Merencanakan alokasi dana untuk pengembangan aset, inovasi, dan proyek strategis agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang.
 - 5) Manajemen Risiko Keuangan: Mengidentifikasi risiko yang dapat memengaruhi kestabilan keuangan dan menyiapkan strategi mitigasi, seperti asuransi, dana cadangan, atau diversifikasi investasi.
 - 6) Perencanaan Jangka Waktu: Membagi perencanaan keuangan menjadi jangka pendek (tahunan), menengah (2–5 tahun), dan panjang (lebih dari 5 tahun) untuk menjaga kesinambungan pertumbuhan dan stabilitas finansial.
- c. Tahapan Perencanaan Keuangan

Tahapan perencanaan keuangan dimulai dengan analisis situasi keuangan organisasi, yang mencakup evaluasi aset, kewajiban, arus kas, dan kemampuan pendapatan, sehingga manajemen dapat memahami kondisi keuangan secara menyeluruh sebelum menetapkan strategi; langkah ini sangat penting karena keputusan keuangan yang tepat hanya dapat diambil jika data dan informasi keuangan tersedia secara akurat dan terkini (Brigham & Ehrhardt, 2019). Setelah analisis, organisasi menetapkan tujuan keuangan yang spesifik, terukur, dan realistis, yang kemudian menjadi dasar bagi pengambilan keputusan dan strategi alokasi sumber daya untuk mencapai stabilitas serta pertumbuhan jangka panjang.

Tahapan berikutnya adalah penyusunan strategi keuangan yang meliputi perencanaan pendapatan, pengeluaran, dan investasi dengan mempertimbangkan risiko yang mungkin muncul, sehingga organisasi memiliki pedoman yang jelas untuk mengoptimalkan sumber daya dan meminimalkan potensi kerugian; strategi ini juga membantu dalam menentukan prioritas kegiatan dan alokasi dana secara efisien. Dalam tahap ini, proyeksi keuangan disusun dengan menghitung arus kas masuk

dan keluar, estimasi pengeluaran operasional, serta kebutuhan investasi, sehingga organisasi dapat merencanakan penggunaan dana secara terstruktur dan realistis.

Tahap terakhir adalah monitoring dan evaluasi, yang dilakukan secara berkala untuk membandingkan realisasi keuangan dengan rencana yang telah dibuat, mengidentifikasi penyimpangan, dan menyesuaikan strategi bila diperlukan, sehingga organisasi tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan internal maupun eksternal; evaluasi ini juga menjadi dasar untuk perbaikan perencanaan di periode berikutnya agar efektivitas pengelolaan keuangan terus meningkat. Dengan menerapkan tahapan ini secara konsisten, organisasi mampu memastikan bahwa setiap keputusan keuangan mendukung pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan dan meminimalkan risiko finansial.

d. **Manfaat Perencanaan Keuangan**

Manfaat perencanaan keuangan bagi organisasi terlihat dari kemampuannya dalam memastikan alokasi sumber daya yang efisien dan tepat sasaran, sehingga setiap keputusan pengeluaran maupun investasi dapat mendukung pencapaian tujuan strategis jangka pendek maupun panjang, sekaligus meminimalkan risiko ketidakstabilan finansial; selain itu, perencanaan keuangan juga memberikan dasar bagi pengendalian arus kas dan evaluasi kinerja, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi penyimpangan dan menyesuaikan strategi secara proaktif untuk menjaga keberlanjutan operasional (Atrill & McLaney, 2020).

2. Penganggaran Keuangan

Penganggaran keuangan adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi dalam bentuk alokasi dana untuk berbagai kegiatan dan departemen selama periode tertentu, biasanya satu tahun. Penganggaran berfungsi sebagai panduan praktis agar penggunaan dana organisasi sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam perencanaan keuangan. Dengan penganggaran yang tepat, organisasi dapat mengontrol pengeluaran, meningkatkan efisiensi, dan meminimalkan risiko pemborosan atau defisit.

a. **Tujuan Penganggaran Keuangan**

Penganggaran keuangan memiliki beberapa tujuan penting, antara lain:

- 1) Mengendalikan pengeluaran: Memastikan dana digunakan sesuai prioritas dan anggaran yang telah disetujui.
- 2) Membantu perencanaan strategis: Menjadi alat untuk mengoperasionalkan rencana keuangan dan tujuan organisasi.
- 3) Memantau kinerja keuangan: Memudahkan evaluasi pencapaian target dan mengidentifikasi penyimpangan dari anggaran.
- 4) Mengoptimalkan sumber daya: Menyediakan pedoman alokasi dana yang efisien untuk berbagai program dan proyek.
- 5) Mengurangi risiko finansial: Meminimalkan kemungkinan kekurangan dana atau pemborosan akibat perencanaan yang tidak jelas.

b. Komponen Penting dalam Penganggaran Keuangan

Penganggaran keuangan mencakup beberapa komponen utama yang harus diperhatikan:

- 1) Anggaran Operasional: Alokasi dana untuk kegiatan rutin organisasi, seperti gaji pegawai, biaya administrasi, utilitas, dan kebutuhan operasional sehari-hari.
- 2) Anggaran Investasi: Dana yang disiapkan untuk pembelian aset tetap, pengembangan fasilitas, teknologi, atau proyek strategis.
- 3) Anggaran Kas: Proyeksi arus kas masuk dan keluar agar organisasi memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek.
- 4) Anggaran Kontinjensi: Dana cadangan untuk menghadapi situasi tak terduga, seperti kenaikan biaya atau kondisi darurat.
- 5) Anggaran Program atau Departemen: Pembagian anggaran berdasarkan fungsi atau program tertentu agar setiap unit memiliki pedoman penggunaan dana yang jelas.

c. Tahapan Penyusunan Anggaran

Tahapan penyusunan anggaran dimulai dengan analisis kondisi keuangan organisasi yang mencakup penilaian aset, kewajiban, arus kas, dan proyeksi pendapatan, sehingga manajemen dapat

memahami kapasitas dana yang tersedia serta menentukan prioritas pengeluaran secara realistis; tahap ini penting untuk membentuk dasar perencanaan anggaran yang akurat dan meminimalkan risiko pemborosan atau defisit (Horngren, Datar, & Rajan, 2020). Setelah analisis, organisasi menetapkan tujuan anggaran yang spesifik dan terukur, yang akan menjadi panduan dalam alokasi dana untuk setiap departemen atau program, sehingga anggaran dapat mencerminkan prioritas strategis dan kebutuhan operasional secara efektif.

Tahap berikutnya adalah penyusunan rencana anggaran, di mana setiap unit organisasi mengusulkan alokasi dana berdasarkan kebutuhan program, investasi, dan operasional, kemudian digabungkan menjadi anggaran keseluruhan; penyusunan ini juga mempertimbangkan fluktuasi pendapatan dan pengeluaran yang mungkin terjadi agar anggaran tetap realistis dan fleksibel. Setelah rencana disusun, dilakukan evaluasi internal oleh manajemen untuk meninjau konsistensi antara tujuan organisasi dan alokasi dana yang diusulkan, sehingga setiap komponen anggaran dapat disesuaikan sebelum persetujuan akhir.

Tahap terakhir meliputi persetujuan, implementasi, serta monitoring dan evaluasi, di mana anggaran yang telah disetujui diterapkan dan digunakan sebagai alat kontrol untuk memantau realisasi pengeluaran dan pendapatan; evaluasi ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan anggaran secara berkala, mengidentifikasi penyimpangan, dan meningkatkan efisiensi penggunaan dana sehingga tujuan strategis tetap tercapai secara optimal.

d. Manfaat Penganggaran Keuangan

Manfaat penganggaran keuangan bagi organisasi terlihat dari kemampuannya dalam menyediakan pedoman yang jelas untuk pengalokasian dana pada setiap kegiatan operasional dan investasi, sehingga penggunaan sumber daya dapat lebih efisien dan selaras dengan tujuan strategis organisasi, sekaligus meminimalkan risiko pemborosan atau kekurangan dana; selain itu, penganggaran juga berfungsi sebagai alat kontrol dan evaluasi kinerja keuangan, sehingga manajemen dapat memantau realisasi pengeluaran terhadap rencana, mengidentifikasi

penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif secara tepat waktu (Drury, 2018).

C. Pengelolaan Kas dan Investasi

Pengelolaan kas dan investasi merupakan bagian penting dari manajemen keuangan organisasi, karena memengaruhi likuiditas, profitabilitas, dan stabilitas jangka panjang organisasi. Kegiatan ini bertujuan memastikan organisasi memiliki dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendek, sekaligus memanfaatkan kelebihan dana secara optimal melalui investasi yang aman dan menguntungkan. Pengelolaan yang efektif membantu organisasi mengurangi risiko keuangan, meningkatkan efisiensi penggunaan dana, dan mendukung pencapaian tujuan strategis.

1. Pengelolaan Kas (*Cash Management*)

Pengelolaan kas adalah proses perencanaan, pengendalian, dan pemantauan arus kas masuk dan keluar organisasi untuk memastikan ketersediaan dana yang cukup bagi operasional sehari-hari, sekaligus memaksimalkan efisiensi penggunaan dana. Pengelolaan kas yang efektif sangat penting untuk menjaga likuiditas, mengurangi risiko kekurangan kas, serta mendukung kelancaran operasional dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

a. Proses Pengelolaan Kas

Proses pengelolaan kas melibatkan beberapa tahap penting:

- 1) **Perencanaan Kas (*Cash Planning*):** Menyusun proyeksi penerimaan dan pengeluaran kas dalam periode tertentu, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan ini membantu organisasi mengantisipasi kebutuhan kas dan menghindari kekurangan dana.
- 2) **Pengendalian Kas (*Cash Control*):** Melibatkan pengawasan semua transaksi kas, pembuatan laporan kas harian atau mingguan, dan penerapan prosedur keamanan seperti otorisasi pembayaran dan pencatatan transaksi.
- 3) **Pemantauan Arus Kas (*Cash Monitoring*):** Memastikan aliran kas masuk dan keluar sesuai rencana, serta mengidentifikasi perbedaan atau penyimpangan yang perlu ditindaklanjuti.

- 4) Optimalisasi Saldo Kas: Menentukan jumlah kas minimum yang harus tersedia untuk kebutuhan operasional, sementara kelebihan kas ditempatkan pada instrumen likuid yang memberikan imbal hasil.
 - 5) Manajemen Piutang dan Hutang: Mengatur penerimaan piutang dan pembayaran hutang agar kas tersedia saat dibutuhkan, tanpa menahan terlalu banyak modal kerja.
- b. Strategi Pengelolaan Kas

Strategi pengelolaan kas merupakan upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk menjaga ketersediaan kas yang cukup melalui perencanaan arus kas, pengendalian pengeluaran, serta percepatan penerimaan piutang sehingga likuiditas organisasi tetap terjaga dan risiko kekurangan dana dapat diminimalkan. Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat mengatur penggunaan kas secara efisien, memaksimalkan produktivitas dana, serta tetap mampu memenuhi kewajiban operasional tanpa mengganggu investasi jangka panjang.

Menurut Faque (2020), pengelolaan kas yang efektif berperan penting dalam menjaga stabilitas keuangan dan solvabilitas perusahaan, karena melalui teknik proyeksi arus kas dan pengelolaan piutang-hutang yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan dana sekaligus menghadapi ketidakpastian ekonomi secara lebih aman. Strategi ini membantu manajemen dalam membuat keputusan keuangan yang lebih akurat, mengurangi biaya pinjaman darurat, dan meningkatkan efisiensi operasional.

2. Pengelolaan Investasi (*Investment Management*)

Pengelolaan investasi adalah proses perencanaan, penempatan, dan pengawasan dana organisasi pada berbagai instrumen investasi dengan tujuan memperoleh keuntungan optimal, sambil meminimalkan risiko sesuai dengan profil dan tujuan organisasi. Pengelolaan investasi yang efektif tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan likuiditas, keamanan dana, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

- a. Proses Pengelolaan Investasi

Proses pengelolaan investasi melibatkan beberapa tahap penting:

- 1) Perencanaan Investasi: Menentukan tujuan investasi, horizon waktu, jumlah dana yang dialokasikan, dan toleransi risiko organisasi. Perencanaan ini menjadi dasar untuk memilih jenis instrumen yang tepat.
 - 2) Analisis Instrumen Investasi: Menilai karakteristik dan risiko setiap jenis investasi, seperti saham, obligasi, reksa dana, deposito, atau properti. Analisis mencakup potensi keuntungan, likuiditas, volatilitas, dan kepatuhan regulasi.
 - 3) Pemilihan Portofolio: Menyusun portofolio investasi dengan prinsip diversifikasi untuk mengurangi risiko. Portofolio bisa terdiri dari campuran aset jangka pendek dan jangka panjang, tergantung kebutuhan likuiditas dan tujuan pertumbuhan.
 - 4) Implementasi Investasi: Menempatkan dana sesuai strategi yang telah ditentukan, termasuk memilih penyedia jasa keuangan, instrumen, dan metode transaksi yang efisien.
 - 5) Monitoring dan Evaluasi: Memantau kinerja investasi secara berkala, menilai risiko dan imbal hasil, serta melakukan penyesuaian portofolio apabila kondisi pasar atau strategi organisasi berubah.
- b. Strategi Pengelolaan Investasi

Strategi pengelolaan investasi adalah pendekatan sistematis yang diterapkan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan dana yang tersedia dengan memilih instrumen investasi yang sesuai profil risiko, tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, serta kondisi pasar, sehingga potensi keuntungan maksimal dapat dicapai tanpa mengorbankan likuiditas dan keamanan modal. Strategi ini mencakup diversifikasi portofolio, evaluasi risiko, analisis imbal hasil, dan penentuan horizon investasi yang tepat agar keputusan investasi selaras dengan tujuan keuangan organisasi.

Menurut Sharma (2021), strategi investasi yang efektif melibatkan kombinasi diversifikasi, alokasi aset yang tepat, serta pemantauan berkelanjutan terhadap performa instrumen investasi sehingga organisasi dapat meminimalkan risiko sekaligus meningkatkan return, terutama dalam menghadapi volatilitas pasar dan ketidakpastian ekonomi. Dengan strategi yang matang, manajemen mampu membuat keputusan investasi berdasarkan

data analitis dan pertimbangan risiko yang realistis, bukan hanya prediksi pasar semata.

D. Pengambilan Keputusan Keuangan Manajerial

Pengambilan keputusan keuangan manajerial adalah proses penentuan tindakan yang tepat oleh manajer keuangan untuk mengelola sumber daya keuangan organisasi agar mencapai tujuan strategis dan operasional secara efektif. Keputusan ini bersifat kritis karena menyangkut alokasi modal, pengendalian biaya, dan peningkatan nilai organisasi. Keputusan keuangan manajerial dapat dibagi ke dalam beberapa kategori utama:

1. Keputusan Investasi (*Investment Decisions*)

Keputusan investasi adalah proses alokasi dana oleh manajemen organisasi ke proyek atau aset tertentu dengan tujuan memperoleh keuntungan di masa depan, yang membutuhkan pertimbangan matang terkait risiko dan potensi imbal hasil untuk memastikan nilai organisasi meningkat secara optimal. Proses ini mencakup analisis finansial, evaluasi risiko, dan penilaian prospek proyek agar setiap alokasi modal memberikan manfaat jangka panjang yang signifikan.

Menurut Shah *et al.* (2018), keputusan investasi merupakan langkah strategis di mana uang ditanamkan untuk mendapatkan keuntungan di masa depan, menekankan pentingnya mempertimbangkan ekspektasi hasil dan ketidakpastian dalam pemilihan proyek. Hal ini mengharuskan manajemen untuk melakukan perhitungan yang sistematis dan rasional agar investasi yang dipilih mampu meningkatkan nilai perusahaan serta mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

2. Keputusan Pendanaan (*Financing Decisions*)

Keputusan pendanaan adalah proses strategis yang dilakukan oleh manajemen organisasi untuk menentukan sumber modal terbaik dalam membiayai kegiatan dan investasi perusahaan, baik melalui dana internal maupun eksternal, dengan mempertimbangkan biaya modal, risiko finansial, dan tujuan jangka panjang perusahaan. Keputusan ini mencakup pemilihan antara ekuitas, utang, atau kombinasi keduanya agar struktur modal organisasi optimal dan mampu mendukung pertumbuhan serta kelangsungan operasional.

Menurut Gitman dan Zutter (2019), keputusan pendanaan melibatkan evaluasi pilihan sumber dana dengan mempertimbangkan biaya modal, risiko keuangan, dan dampak terhadap nilai perusahaan, sehingga setiap keputusan harus dilakukan secara hati-hati untuk memaksimalkan nilai pemegang saham. Proses ini menekankan perlunya keseimbangan antara pendanaan yang aman namun efisien, serta penggunaan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar dan kapasitas internal organisasi.

3. Keputusan Operasional dan Likuiditas (*Operational & Liquidity Decisions*)

Keputusan operasional dan likuiditas adalah proses manajerial yang fokus pada pengelolaan aset dan kewajiban jangka pendek agar organisasi mampu menjalankan aktivitas sehari-hari secara efisien, termasuk pengelolaan kas, piutang, dan persediaan dengan tujuan menjaga likuiditas dan menghindari gangguan operasional. Keputusan ini juga menuntut perencanaan yang tepat untuk menyeimbangkan kebutuhan modal kerja dengan biaya operasional, sehingga organisasi tetap mampu memenuhi kewajiban jangka pendek tanpa mengorbankan peluang pertumbuhan.

Menurut Brigham dan Ehrhardt (2019), pengambilan keputusan likuiditas melibatkan analisis modal kerja yang cermat untuk memastikan perusahaan memiliki kas cukup, mengelola risiko pembayaran, dan memaksimalkan efisiensi operasional, sehingga keputusan tersebut berdampak langsung pada kesehatan finansial jangka pendek dan stabilitas perusahaan. Pendekatan ini menekankan pentingnya pengawasan arus kas, penentuan batas kredit yang tepat, dan pengelolaan persediaan secara strategis agar likuiditas tetap terjaga.

4. Keputusan Risiko dan Diversifikasi (*Risk & Diversification Decisions*)

Keputusan risiko dan diversifikasi merupakan proses strategis di mana manajemen organisasi menilai dan mengelola ketidakpastian yang dapat memengaruhi hasil keuangan, sekaligus menyebarkan investasi agar potensi kerugian dapat diminimalkan dan nilai organisasi tetap terjaga. Proses ini mencakup penggunaan alat manajemen risiko, seperti derivatif, asuransi, dan strategi lindung nilai, serta diversifikasi

portofolio untuk mengurangi ketergantungan pada satu jenis aset atau proyek, sehingga stabilitas keuangan dapat dipertahankan.

Menurut Bodie, Kane, dan Marcus (2019), pengelolaan risiko dan diversifikasi portofolio merupakan kunci dalam mengoptimalkan imbal hasil relatif terhadap risiko, karena strategi yang tepat memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan potensi keuntungan dan potensi kerugian secara efektif. Pendekatan ini menekankan pentingnya identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko finansial serta alokasi investasi yang seimbang untuk memaksimalkan nilai jangka panjang perusahaan.



BAB XI

MANAJEMEN PEMASARAN DAN STRATEGI ORGANISASI

Manajemen pemasaran merupakan elemen strategis yang berperan penting dalam menghubungkan organisasi dengan pasar melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas pemasaran. Dalam konteks persaingan yang semakin dinamis, manajemen pemasaran menjadi sarana utama bagi organisasi untuk memahami kebutuhan konsumen serta menciptakan nilai yang berkelanjutan. Strategi organisasi memberikan arah dan kerangka kerja bagi pengambilan keputusan jangka panjang guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Integrasi antara manajemen pemasaran dan strategi organisasi memungkinkan organisasi menyelaraskan kemampuan internal dengan peluang pasar sehingga mampu meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

A. Konsep Dasar Manajemen Pemasaran

Konsep dasar manajemen pemasaran merupakan landasan utama dalam mengelola aktivitas pemasaran agar organisasi mampu menciptakan nilai, memenuhi kebutuhan konsumen, serta mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Manajemen pemasaran tidak hanya berfokus pada penjualan, tetapi mencakup keseluruhan proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi kegiatan pemasaran secara terintegrasi. Dalam praktiknya, konsep ini menekankan pentingnya pemahaman pasar, perilaku konsumen, serta dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Dengan pengelolaan pemasaran yang baik, organisasi dapat membangun hubungan berkelanjutan dengan pelanggan dan meningkatkan daya saing.

Secara umum, konsep dasar manajemen pemasaran bertumpu pada orientasi pasar dan pelanggan sebagai pusat dari seluruh keputusan pemasaran. Organisasi dituntut untuk memahami apa yang dibutuhkan

dan diinginkan konsumen sebelum merancang produk atau layanan. Pendekatan ini menempatkan kepuasan pelanggan sebagai indikator keberhasilan utama, bukan sekadar volume penjualan. Oleh karena itu, riset pasar menjadi aktivitas fundamental untuk mengidentifikasi kebutuhan, preferensi, dan perilaku konsumen secara akurat. Beberapa konsep inti dalam manajemen pemasaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan

Kebutuhan, keinginan, dan permintaan merupakan konsep fundamental dalam manajemen pemasaran yang menjelaskan dasar perilaku konsumen dalam berinteraksi dengan pasar, di mana kebutuhan mencerminkan kondisi dasar manusia yang harus dipenuhi agar dapat bertahan dan berfungsi secara layak. Kebutuhan tersebut berkembang menjadi keinginan ketika dipengaruhi oleh budaya, lingkungan sosial, dan karakter individu, sementara permintaan muncul ketika keinginan tersebut didukung oleh kemampuan serta kesediaan konsumen untuk melakukan pembelian, sebagaimana dijelaskan oleh Kotler dan Keller bahwa pemasaran berawal dari pemahaman mendalam atas kebutuhan dan keinginan manusia yang kemudian membentuk permintaan pasar (Kotler & Keller, 2019).

Pada konteks pemasaran modern, kebutuhan bersifat relatif stabil dan universal, namun cara pemenuhannya dapat sangat bervariasi sesuai dengan perkembangan teknologi, gaya hidup, dan inovasi produk yang ditawarkan oleh organisasi. Keinginan menjadi aspek yang sangat dinamis karena dipengaruhi oleh strategi komunikasi pemasaran, tren pasar, serta persepsi nilai, sehingga pemasar dituntut mampu membaca perubahan preferensi konsumen agar dapat mengarahkan keinginan tersebut menjadi permintaan yang nyata.

2. Nilai dan Kepuasan Pelanggan

Nilai dan kepuasan pelanggan merupakan konsep kunci dalam manajemen pemasaran yang menjelaskan bagaimana pelanggan menilai manfaat yang diperoleh dari suatu produk atau jasa dibandingkan dengan pengorbanan yang dikeluarkan, baik dalam bentuk harga, waktu, tenaga, maupun risiko. Nilai pelanggan terbentuk dari persepsi menyeluruh atas kualitas, kegunaan, dan pengalaman yang dirasakan, sedangkan kepuasan pelanggan muncul sebagai hasil evaluasi setelah konsumsi

ketika kinerja yang diterima dibandingkan dengan harapan awal, di mana kepuasan mencerminkan tingkat kesesuaian atau keunggulan kinerja terhadap harapan tersebut (Kotler & Keller, 2019).

Pada praktik pemasaran, nilai pelanggan menjadi dasar utama bagi organisasi untuk merancang penawaran yang relevan dan kompetitif karena konsumen cenderung memilih produk atau jasa yang memberikan nilai paling tinggi menurut persepsinya. Kepuasan pelanggan yang tercapai secara konsisten akan mendorong pembelian ulang, loyalitas, serta sikap positif terhadap merek, sehingga hubungan antara organisasi dan pelanggan tidak hanya bersifat transaksional tetapi berkembang menjadi relasi jangka panjang yang saling menguntungkan.

3. Pertukaran dan Hubungan

Pertukaran dan hubungan merupakan inti dari aktivitas pemasaran karena pemasaran pada dasarnya terjadi ketika dua pihak atau lebih terlibat dalam proses saling memberi nilai untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masing-masing. Pertukaran tidak hanya terbatas pada transaksi ekonomi semata, tetapi mencakup keseluruhan proses di mana konsumen dan organisasi saling menilai manfaat, biaya, serta kepuasan yang diperoleh dari interaksi tersebut, sebagaimana dijelaskan bahwa pemasaran berfokus pada penciptaan pertukaran bernilai dan pengelolaan hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Kotler & Keller, 2019).

Pada perkembangan pemasaran modern, konsep pertukaran mengalami pergeseran dari orientasi transaksi jangka pendek menuju pembentukan hubungan jangka panjang antara organisasi dan pelanggan. Hubungan yang berkelanjutan dibangun melalui kepercayaan, komitmen, konsistensi kualitas, serta komunikasi yang efektif, sehingga pelanggan tidak hanya melakukan pembelian ulang tetapi juga menjadi bagian dari jaringan nilai yang mendukung keberlangsungan organisasi.

4. Pasar dan Pelaku Pasar

Pasar dan pelaku pasar merupakan konsep fundamental dalam manajemen pemasaran yang menggambarkan arena terjadinya interaksi antara pihak-pihak yang memiliki kebutuhan, keinginan, serta kemampuan untuk melakukan pertukaran nilai. Pasar tidak hanya dipahami sebagai tempat fisik, tetapi sebagai sekumpulan pembeli aktual dan potensial yang memiliki minat terhadap suatu produk atau jasa,

sementara pelaku pasar mencakup berbagai pihak yang saling berinteraksi dan memengaruhi proses pertukaran tersebut, di mana pasar terdiri dari pelanggan, produsen, perantara, serta institusi pendukung yang membentuk sistem pemasaran secara keseluruhan (Kotler & Keller, 2019).

Pada dinamika pemasaran modern, pasar berkembang menjadi semakin kompleks seiring dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan perilaku konsumen yang menuntut pendekatan pemasaran yang lebih adaptif dan berbasis pemahaman mendalam. Pelaku pasar seperti produsen, distributor, pengecer, dan konsumen memiliki peran dan kepentingan yang berbeda, namun saling bergantung satu sama lain dalam menciptakan, menyalurkan, dan mengonsumsi nilai yang dihasilkan melalui aktivitas pemasaran.

B. Perilaku Konsumen dan Segmentasi Pasar

Perilaku konsumen merupakan kajian tentang bagaimana individu, kelompok, atau organisasi memilih, membeli, menggunakan, dan mengevaluasi produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Pemahaman terhadap perilaku konsumen sangat penting karena setiap keputusan pembelian dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, sosial, budaya, dan situasional yang saling berinteraksi. Dengan memahami pola perilaku ini, organisasi dapat merancang strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran dan relevan dengan kondisi pasar. Secara rinci, perilaku konsumen dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain:

1. Faktor Budaya

Faktor budaya memiliki peranan yang sangat signifikan dalam membentuk perilaku konsumen karena budaya menjadi kerangka dasar yang mengarahkan cara individu berpikir, merasa, dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam aktivitas konsumsi. Nilai-nilai budaya memengaruhi persepsi konsumen terhadap kebutuhan, preferensi produk, serta standar kepantasan dan kualitas yang dianggap penting dalam proses pembelian. Budaya juga menentukan simbol, makna, dan pola konsumsi yang melekat pada suatu produk atau merek, sehingga memengaruhi bagaimana konsumen menafsirkan dan merespons tawaran pemasaran, sebagaimana dijelaskan bahwa budaya memberikan

seperangkat makna bersama yang membimbing perilaku konsumsi dan pilihan individu dalam masyarakat (Solomon, 2020).

Faktor budaya juga tercermin melalui subbudaya dan struktur sosial yang memperkaya variasi perilaku konsumen dalam satu pasar. Subbudaya seperti etnis, agama, dan latar belakang wilayah membentuk preferensi dan kebiasaan konsumsi yang khas, sementara stratifikasi sosial memengaruhi gaya hidup serta pola pengeluaran konsumen. Pemahaman yang mendalam terhadap faktor budaya memungkinkan organisasi menyusun strategi pemasaran yang lebih relevan, menghormati nilai lokal, dan mampu membangun kedekatan emosional dengan konsumen secara berkelanjutan.

2. Faktor Sosial

Faktor sosial merupakan unsur penting dalam perilaku konsumen karena keputusan pembelian individu sering kali dipengaruhi oleh interaksi dan hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosialnya. Lingkungan sosial membentuk sikap, preferensi, serta pola konsumsi melalui proses pengaruh, pembelajaran, dan penyesuaian sosial, sehingga konsumen jarang bertindak secara sepenuhnya independen dalam menentukan pilihan produk atau jasa. Pengaruh sosial tersebut mencakup peran keluarga, kelompok referensi, serta status dan peran sosial yang melekat pada individu, di mana perilaku konsumsi sering kali mencerminkan upaya untuk menyesuaikan diri atau memperoleh pengakuan sosial, sebagaimana dijelaskan bahwa perilaku konsumen sangat dipengaruhi oleh kelompok sosial yang menjadi acuan individu dalam membentuk sikap dan keputusan pembelian (Schiffman & Wisenblit, 2019).

Keluarga merupakan agen sosial paling kuat karena sejak dini membentuk nilai, kebiasaan, dan preferensi konsumsi yang cenderung bertahan dalam jangka panjang. Kelompok referensi seperti teman, komunitas, dan rekan kerja juga berperan dalam memberikan informasi, tekanan normatif, serta pembenaran sosial terhadap pilihan konsumsi tertentu. Selain itu, peran dan status sosial memengaruhi jenis produk, merek, dan gaya hidup yang dipilih konsumen, sehingga pemahaman terhadap faktor sosial memungkinkan organisasi merancang strategi pemasaran yang lebih relevan, persuasif, dan sesuai dengan konteks sosial konsumen.

3. Faktor Pribadi

Faktor pribadi dalam perilaku konsumen merujuk pada karakteristik individual yang secara langsung memengaruhi cara seseorang mengenali kebutuhan, mengevaluasi pilihan, dan mengambil keputusan pembelian. Faktor-faktor ini mencakup usia dan tahap siklus hidup, pekerjaan, kondisi ekonomi, gaya hidup, serta kepribadian dan konsep diri yang membentuk preferensi konsumsi yang unik pada setiap individu. Perbedaan karakteristik pribadi menyebabkan konsumen merespons produk, harga, dan pesan pemasaran secara berbeda, sehingga pemasar perlu memahami variasi personal ini untuk menyesuaikan strategi pemasaran secara lebih tepat, sebagaimana dijelaskan bahwa perilaku konsumen sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti usia, pendapatan, gaya hidup, dan kepribadian yang menentukan pola konsumsi individu (Hawkins & Mothersbaugh, 2020).

Usia dan tahap siklus hidup memengaruhi jenis produk dan jasa yang dibutuhkan konsumen, karena kebutuhan seseorang berubah seiring dengan perubahan peran dan tanggung jawab dalam hidupnya. Kondisi ekonomi dan pekerjaan menentukan daya beli serta sensitivitas konsumen terhadap harga, sementara gaya hidup mencerminkan pola aktivitas, minat, dan opini yang membentuk pilihan merek dan produk. Dengan memahami faktor pribadi secara mendalam, organisasi dapat merancang penawaran yang lebih relevan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan konsumen.

4. Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan unsur internal yang sangat menentukan dalam perilaku konsumen karena berkaitan langsung dengan proses mental dan emosional individu saat mengenali kebutuhan, memproses informasi, serta mengambil keputusan pembelian. Faktor ini meliputi motivasi, persepsi, pembelajaran, serta sikap dan keyakinan yang membentuk cara konsumen menafsirkan rangsangan pemasaran dan menilai alternatif produk atau jasa. Proses psikologis tersebut menjelaskan mengapa konsumen dengan karakteristik sosial dan pribadi yang sama dapat menunjukkan perilaku pembelian yang berbeda, karena keputusannya dipengaruhi oleh dorongan internal dan interpretasi subjektif terhadap lingkungan pemasaran, sebagaimana dinyatakan bahwa perilaku konsumen dipengaruhi secara signifikan oleh proses

psikologis seperti motivasi, persepsi, pembelajaran, serta sikap yang membentuk respons individu terhadap stimulus pemasaran (Peter & Olson, 2018).

Motivasi mendorong konsumen untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan tertentu, sementara persepsi menentukan bagaimana konsumen memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan informasi yang diterimanya dari lingkungan. Proses pembelajaran membentuk pengalaman masa lalu yang memengaruhi perilaku pembelian di masa depan, sedangkan sikap dan keyakinan menciptakan kecenderungan konsumen untuk menyukai atau menolak suatu produk atau merek. Pemahaman yang mendalam terhadap faktor psikologis memungkinkan organisasi merancang strategi pemasaran yang lebih persuasif, relevan, dan mampu memengaruhi keputusan konsumen secara efektif dan berkelanjutan.

Faktor-faktor tersebut menentukan bagaimana konsumen mengenali kebutuhan, mencari informasi, mengevaluasi alternatif, hingga mengambil keputusan pembelian.

Proses pengambilan keputusan konsumen umumnya melalui beberapa tahapan, yaitu pengenalan kebutuhan, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian, dan perilaku pascapembelian. Setiap tahap memberikan peluang bagi pemasar untuk memengaruhi persepsi dan pilihan konsumen melalui komunikasi, penawaran nilai, serta pengalaman pelanggan yang positif. Oleh karena itu, analisis perilaku konsumen membantu organisasi dalam menyesuaikan pesan pemasaran dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Seiring dengan beragamnya perilaku konsumen, organisasi perlu menerapkan segmentasi pasar agar pemasaran menjadi lebih efektif dan efisien. Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar yang heterogen menjadi kelompok-kelompok konsumen yang relatif homogen berdasarkan karakteristik tertentu. Dengan segmentasi, organisasi dapat memfokuskan sumber daya pada kelompok konsumen yang paling potensial dan relevan. Segmentasi pasar umumnya dilakukan berdasarkan beberapa dasar segmentasi, antara lain:

a. Segmentasi Demografis

Segmentasi demografis merupakan salah satu pendekatan paling mendasar dalam segmentasi pasar yang mengelompokkan konsumen berdasarkan karakteristik objektif seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, tingkat pendidikan, pekerjaan, ukuran

keluarga, dan tahap siklus hidup. Pendekatan ini banyak digunakan karena data demografis relatif mudah diperoleh, mudah diukur, serta memiliki keterkaitan yang kuat dengan kebutuhan, preferensi, dan daya beli konsumen, sehingga membantu organisasi dalam mengidentifikasi pasar sasaran secara lebih terstruktur, sebagaimana dijelaskan bahwa segmentasi demografis membagi pasar ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan variabel demografis yang secara signifikan memengaruhi perilaku dan keputusan pembelian konsumen (Kotler & Armstrong, 2021).

b. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis merupakan pendekatan dalam segmentasi pasar yang mengelompokkan konsumen berdasarkan wilayah lokasi tempat tinggal atau aktivitas, seperti negara, provinsi, kota, iklim, kepadatan penduduk, dan karakteristik lingkungan fisik lainnya. Pendekatan ini penting karena perbedaan kondisi geografis sering kali memengaruhi kebutuhan, preferensi, serta pola konsumsi konsumen, sehingga organisasi dapat menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran sesuai dengan karakteristik wilayah tertentu, sebagaimana dijelaskan bahwa segmentasi geografis membagi pasar ke dalam unit-unit geografis yang berbeda dan memungkinkan perusahaan melayani wilayah tersebut dengan penawaran yang disesuaikan (Kotler & Keller, 2019).

c. Segmentasi Psikografis

Segmentasi psikografis merupakan pendekatan dalam segmentasi pasar yang mengelompokkan konsumen berdasarkan karakteristik psikologis seperti gaya hidup, nilai, kepribadian, minat, dan pandangan hidup yang memengaruhi caranya berpikir dan berperilaku dalam konsumsi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi memahami motivasi dan preferensi konsumen secara lebih mendalam, karena konsumen dengan karakteristik demografis yang sama dapat memiliki pola konsumsi yang sangat berbeda akibat perbedaan psikografis, sebagaimana dijelaskan bahwa segmentasi psikografis memfokuskan pengelompokan pasar pada aktivitas, minat, dan opini yang mencerminkan gaya hidup dan nilai konsumen (Solomon, 2020).

d. Segmentasi Perilaku

Segmentasi perilaku merupakan pendekatan dalam segmentasi pasar yang mengelompokkan konsumen berdasarkan perilakunya terkait penggunaan produk, manfaat yang dicari, tingkat penggunaan, loyalitas, serta respons terhadap strategi pemasaran. Pendekatan ini berfokus pada bagaimana konsumen bertindak dalam proses pembelian dan konsumsi, sehingga memungkinkan organisasi mengidentifikasi pola perilaku yang paling relevan untuk merancang penawaran yang tepat sasaran, sebagaimana dijelaskan bahwa segmentasi perilaku membagi pasar berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau respons konsumen terhadap suatu produk atau jasa (Kotler & Armstrong, 2021).

C. Strategi Pemasaran dan Daya Saing

Strategi pemasaran merupakan rangkaian keputusan dan tindakan terencana yang dirancang untuk mencapai tujuan pemasaran organisasi melalui penciptaan, penyampaian, dan pengomunikasian nilai kepada pasar sasaran. Strategi ini berfungsi sebagai pedoman dalam mengarahkan aktivitas pemasaran agar selaras dengan visi, misi, dan sumber daya organisasi, serta responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis. Dengan strategi pemasaran yang tepat, organisasi dapat memanfaatkan peluang pasar, mengantisipasi ancaman, dan memaksimalkan keunggulan internal. Secara konseptual, strategi pemasaran dibangun melalui beberapa tahapan utama, yaitu:

1. Analisis Lingkungan Pemasaran

Analisis lingkungan pemasaran merupakan proses strategis yang digunakan organisasi untuk memahami kondisi dan dinamika lingkungan yang dapat memengaruhi keberhasilan aktivitas pemasaran, baik yang bersumber dari dalam maupun luar organisasi. Lingkungan internal berkaitan dengan sumber daya, budaya organisasi, dan kemampuan pemasaran, sedangkan lingkungan eksternal mencakup faktor pasar, pesaing, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, sosial, serta kebijakan pemerintah yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi keputusan pemasaran, sebagaimana dijelaskan bahwa analisis lingkungan pemasaran berfungsi untuk mengidentifikasi

peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal sebagai dasar perumusan strategi pemasaran yang efektif (Ferrell & Hartline, 2021).

Pada strategi pemasaran, analisis lingkungan pemasaran berperan penting dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil selaras dengan realitas pasar dan kemampuan organisasi. Dengan melakukan analisis lingkungan secara sistematis dan berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan ketepatan strategi, mengurangi risiko kegagalan pemasaran, serta memperkuat daya saing melalui kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

2. *Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP)*

Segmentasi, targeting, dan positioning (STP) merupakan kerangka strategis fundamental dalam pemasaran yang digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan kebutuhan dan karakteristik pasar, menentukan segmen pelanggan yang paling potensial untuk dilayani, serta merancang persepsi nilai yang jelas dan unggul di benak konsumen sasaran. Melalui proses segmentasi pasar berdasarkan variabel demografis, geografis, psikografis, dan perilaku, organisasi dapat mengelompokkan konsumen secara lebih terstruktur, kemudian memilih target pasar yang paling sesuai dengan sumber daya dan tujuan perusahaan, serta menetapkan positioning yang membedakan produk atau jasa dari pesaing secara bermakna dan konsisten, sebagaimana ditegaskan bahwa STP membantu perusahaan memfokuskan strategi pemasarannya agar lebih relevan, efisien, dan berorientasi pada nilai pelanggan (Kotler & Keller, 2019).

Pada implementasinya, STP berperan penting dalam meningkatkan efektivitas strategi pemasaran karena memungkinkan perusahaan menyesuaikan bauran pemasaran secara spesifik sesuai dengan karakteristik dan ekspektasi target pasar yang dipilih. Dengan positioning yang jelas dan kuat, perusahaan tidak hanya mampu membangun citra merek yang kompetitif, tetapi juga memperkuat loyalitas pelanggan serta menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif.

3. Perumusan Bauran Pemasaran

Perumusan bauran pemasaran dalam strategi pemasaran merupakan proses strategis yang bertujuan untuk mengintegrasikan keputusan terkait produk, harga, distribusi, dan promosi secara selaras agar mampu menciptakan nilai yang relevan bagi konsumen sekaligus mencapai tujuan organisasi. Bauran pemasaran dirumuskan berdasarkan hasil analisis pasar, karakteristik target konsumen, serta dinamika persaingan, sehingga setiap elemen dirancang secara terpadu untuk mendukung posisi pasar yang diinginkan dan meningkatkan efektivitas pencapaian keunggulan bersaing, di mana bauran pemasaran dipahami sebagai seperangkat alat taktis yang dapat dikendalikan perusahaan untuk memengaruhi respons pasar sasaran (Baker & Hart, 2018).

4. Penetapan Tujuan dan Indikator Kinerja

Penetapan tujuan dan indikator kinerja dalam strategi pemasaran merupakan tahap krusial yang berfungsi sebagai pedoman arah bagi seluruh aktivitas pemasaran agar selaras dengan visi, misi, dan sasaran strategis organisasi, sehingga tujuan yang dirumuskan harus spesifik, terukur, realistis, relevan, dan berbatas waktu agar dapat diterjemahkan ke dalam tindakan operasional yang jelas. Indikator kinerja pemasaran digunakan untuk menilai tingkat pencapaian tujuan tersebut melalui ukuran kuantitatif maupun kualitatif yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi strategi, di mana indikator kinerja yang baik harus mampu menghubungkan aktivitas pemasaran dengan hasil bisnis yang bernilai dan dapat ditindaklanjuti oleh manajemen (Parmenter, 2020).

Pada konteks persaingan yang dinamis, tujuan dan indikator kinerja pemasaran tidak hanya berfokus pada hasil akhir seperti penjualan atau pangsa pasar, tetapi juga mencakup aspek proses seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, dan kekuatan merek. Penetapan indikator kinerja yang tepat memungkinkan organisasi melakukan evaluasi berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis data, serta penyesuaian strategi pemasaran secara adaptif untuk memastikan keberlanjutan keunggulan bersaing.

Pada kaitannya dengan daya saing, strategi pemasaran menjadi alat utama bagi organisasi untuk membedakan diri dari pesaing dan menciptakan nilai yang sulit ditiru. Daya saing mencerminkan kemampuan organisasi dalam menawarkan produk atau jasa yang lebih unggul dibandingkan pesaing, baik dari segi kualitas, harga, inovasi,

maupun pengalaman pelanggan. Strategi pemasaran yang efektif membantu organisasi membangun persepsi positif di pasar dan memperkuat posisi kompetitifnya. Beberapa strategi pemasaran utama untuk meningkatkan daya saing antara lain:

a. Diferensiasi

Diferensiasi sebagai strategi pemasaran utama merupakan upaya perusahaan untuk menciptakan keunikan yang bernilai pada produk, layanan, merek, atau pengalaman pelanggan sehingga penawaran yang diberikan dipersepsikan berbeda secara signifikan dibandingkan pesaing dan tidak mudah disubstitusi. Strategi ini memungkinkan perusahaan membangun keunggulan bersaing yang lebih berkelanjutan karena konsumen tidak semata-mata mempertimbangkan harga, melainkan juga manfaat fungsional, emosional, dan simbolik yang melekat pada nilai unik tersebut. Diferensiasi yang efektif harus bersumber dari pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pasar serta kemampuan internal organisasi, karena keunggulan bersaing hanya dapat tercapai apabila keunikan yang ditawarkan sulit ditiru dan mampu menciptakan nilai superior bagi pelanggan (Grant, 2020).

b. Keunggulan Biaya

Keunggulan biaya sebagai strategi pemasaran utama berfokus pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dan menawarkan produk atau jasa dengan struktur biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing, sehingga perusahaan memiliki fleksibilitas untuk menetapkan harga yang lebih kompetitif tanpa mengorbankan tingkat profitabilitas. Strategi ini menuntut efisiensi operasional yang tinggi melalui pengendalian biaya produksi, optimalisasi rantai pasok, pemanfaatan skala ekonomi, serta penggunaan teknologi dan proses kerja yang lebih produktif agar nilai yang diterima konsumen tetap optimal meskipun harga lebih terjangkau. Keunggulan biaya yang dikelola secara konsisten mampu meningkatkan daya saing jangka panjang karena perusahaan dapat bertahan dalam tekanan persaingan harga sekaligus memperluas pangsa pasar, sebagaimana ditegaskan oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2020) bahwa strategi biaya rendah memungkinkan organisasi memperoleh

keunggulan bersaing ketika efisiensi internal berhasil diterjemahkan menjadi nilai ekonomi bagi pelanggan.

c. Fokus Pasar

Fokus pasar sebagai strategi pemasaran utama menekankan pada pemilihan segmen konsumen yang sempit dan spesifik, di mana perusahaan secara sadar mengarahkan seluruh sumber daya, aktivitas pemasaran, dan kapabilitas intinya untuk melayani kebutuhan segmen tersebut secara lebih mendalam dibandingkan pesaing yang melayani pasar luas. Melalui pemahaman yang tajam terhadap karakteristik, preferensi, dan masalah unik segmen sasaran, perusahaan mampu menciptakan proposisi nilai yang lebih relevan, baik melalui penyesuaian produk, layanan, harga, maupun pendekatan komunikasi pemasaran yang lebih personal dan tepat sasaran. Strategi fokus ini dapat meningkatkan daya saing karena perusahaan membangun posisi yang kuat di ceruk pasar tertentu dan menciptakan hambatan kompetitif berbasis pengetahuan pelanggan yang mendalam, sebagaimana dijelaskan oleh Grant (2019) bahwa keunggulan bersaing dalam strategi fokus muncul dari kesesuaian yang tinggi antara kebutuhan segmen spesifik dan kapabilitas unik perusahaan.

d. Inovasi Pemasaran

Inovasi pemasaran sebagai strategi pemasaran utama berfokus pada pembaruan dan pengembangan cara perusahaan menciptakan, mengomunikasikan, dan menyampaikan nilai kepada konsumen melalui pendekatan yang lebih kreatif, adaptif, dan relevan dengan perubahan perilaku pasar. Melalui inovasi dalam aspek seperti model bisnis, saluran distribusi, komunikasi digital, pengalaman pelanggan, dan pemanfaatan data, perusahaan mampu membedakan diri dari pesaing serta merespons dinamika pasar secara lebih cepat dan efektif, sehingga memperkuat posisi bersaingnya secara berkelanjutan. Strategi ini meningkatkan daya saing karena inovasi pemasaran tidak hanya mendorong peningkatan nilai yang dirasakan pelanggan, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, sebagaimana dinyatakan oleh Kotler dan Keller (2021) bahwa inovasi pemasaran merupakan kunci bagi perusahaan untuk mempertahankan relevansi dan keunggulan dalam lingkungan pasar yang semakin kompetitif dan dinamis.

D. Integrasi Strategi Organisasi

Integrasi strategi organisasi adalah proses penyelarasan dan penggabungan berbagai strategi yang ada di dalam organisasi baik pada tingkat korporat, unit bisnis, maupun fungsional agar seluruh sumber daya, kebijakan, dan aktivitas bergerak secara konsisten menuju pencapaian tujuan strategis yang sama. Integrasi ini penting untuk memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan organisasi tidak berjalan secara terpisah atau saling bertentangan, melainkan saling mendukung dan memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa integrasi yang baik, organisasi berisiko mengalami inefisiensi, konflik kepentingan antar unit, serta kegagalan dalam mencapai sasaran jangka panjang.

1. Bentuk-Bentuk Integrasi Strategi

Integrasi strategi organisasi dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk utama, antara lain:

- a. Integrasi vertikal, yaitu penyelarasan strategi dari tingkat pimpinan puncak hingga tingkat operasional, sehingga kebijakan strategis dapat diterjemahkan secara konsisten ke dalam tindakan sehari-hari.
- b. Integrasi horizontal, yaitu koordinasi strategi antar unit atau departemen agar tidak terjadi tumpang tindih, konflik, atau ketidaksinkronan dalam pelaksanaan program.
- c. Integrasi lintas fungsi, yaitu penggabungan strategi dari berbagai fungsi organisasi (misalnya pemasaran, keuangan, SDM, dan operasional) agar saling mendukung pencapaian tujuan strategis.
- d. Integrasi internal dan eksternal, yaitu penyelarasan strategi internal organisasi dengan tuntutan lingkungan eksternal, seperti kebutuhan pemangku kepentingan, regulasi, dan dinamika pasar.

2. Komponen Utama dalam Integrasi Strategi

Komponen utama dalam integrasi strategi mencakup kejelasan visi dan tujuan strategis, keselarasan kebijakan lintas unit, serta keterpaduan antara perencanaan dan implementasi agar seluruh bagian organisasi bergerak dalam arah yang sama. Visi dan tujuan strategis berfungsi sebagai titik temu yang menyatukan berbagai kepentingan dan aktivitas organisasi, sehingga setiap unit kerja memahami perannya

dalam pencapaian sasaran jangka panjang dan tidak menjalankan strategi secara terpisah. Keselarasan ini diperkuat melalui penyusunan kebijakan dan program yang saling mendukung, sehingga strategi pada tingkat korporat, unit bisnis, dan fungsional terintegrasi secara logis dan operasional.

Integrasi strategi sangat bergantung pada sistem komunikasi, koordinasi, dan pengendalian kinerja yang efektif untuk memastikan konsistensi pelaksanaan strategi di seluruh organisasi. Sistem komunikasi yang baik memungkinkan penyebaran arah strategis secara jelas, sementara mekanisme koordinasi membantu menghindari tumpang tindih dan konflik antar unit dalam pelaksanaan program strategis. Integrasi juga menuntut adanya pengukuran dan evaluasi kinerja yang terintegrasi agar organisasi dapat memantau pencapaian strategi secara menyeluruh dan melakukan penyesuaian berkelanjutan sesuai dinamika lingkungan, sebagaimana ditegaskan oleh Kaplan dan Norton (2020) bahwa integrasi strategi hanya efektif ketika tujuan, ukuran kinerja, dan inisiatif organisasi diselaraskan secara sistematis dalam satu kerangka manajemen strategis.



BAB XII

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI

Manajemen perubahan dan inovasi merupakan dua konsep yang tidak terpisahkan dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi yang terus berkembang akibat kemajuan teknologi, tuntutan pasar, serta perubahan sosial dan regulasi. Organisasi dituntut untuk mampu mengelola perubahan secara sistematis agar proses adaptasi berjalan efektif sekaligus mendorong lahirnya inovasi yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, manajemen perubahan berperan sebagai kerangka strategis untuk mengarahkan individu dan kelompok agar siap menerima, memahami, dan menjalankan pembaruan yang dirancang organisasi. Sementara itu, inovasi menjadi motor penggerak utama yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai tambah, meningkatkan daya saing, dan memastikan keberlanjutan kinerja di tengah ketidakpastian lingkungan.

A. Konsep dan Kebutuhan Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan proses terencana maupun tidak terencana yang dilakukan untuk mengubah struktur, sistem, strategi, budaya, maupun perilaku kerja dalam organisasi guna menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal. Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis atau struktural, tetapi juga menyentuh aspek manusia, seperti pola pikir, sikap, dan cara kerja, sehingga membutuhkan pendekatan manajerial yang komprehensif. Secara konseptual, perubahan organisasi dipandang sebagai upaya berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

1. Bentuk dan Ruang Lingkup Perubahan Organisasi

Bentuk dan ruang lingkup perubahan organisasi mencakup perubahan struktural, perubahan sistem dan prosedur kerja, perubahan

teknologi, serta perubahan pada aspek sumber daya manusia dan budaya organisasi. Perubahan struktural berkaitan dengan penyesuaian hierarki, pembagian tugas, wewenang, dan koordinasi antarunit kerja, sementara perubahan sistem dan prosedur menyasar pembaruan mekanisme kerja agar lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap tuntutan lingkungan. Perubahan teknologi dan digitalisasi juga menjadi bagian penting karena memengaruhi cara organisasi mengelola informasi, menjalankan proses bisnis, serta meningkatkan kualitas layanan dan kinerja secara keseluruhan.

Perubahan organisasi dapat dibedakan berdasarkan tingkat dan sifatnya, yaitu perubahan inkremental yang bersifat bertahap serta perubahan transformasional yang bersifat mendasar dan menyeluruh. Perubahan inkremental biasanya dilakukan untuk penyempurnaan proses kerja yang sudah ada, sedangkan perubahan transformasional menyentuh visi, strategi, dan budaya organisasi secara fundamental. Menurut Kotter (2018), perubahan organisasi yang efektif harus mencakup aspek struktural dan perilaku secara simultan agar organisasi mampu beradaptasi secara berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan.

2. Kebutuhan Perubahan Organisasi

Kebutuhan perubahan organisasi muncul sebagai konsekuensi dari lingkungan yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian, baik yang bersumber dari faktor eksternal maupun internal organisasi. Perkembangan teknologi, perubahan regulasi, tuntutan pemangku kepentingan, serta persaingan yang semakin ketat mendorong organisasi untuk terus menyesuaikan struktur, strategi, dan proses kerja agar tetap relevan dan berdaya saing. Tanpa adanya perubahan yang terencana, organisasi berisiko mengalami stagnasi, penurunan kinerja, serta ketidaksesuaian antara tujuan organisasi dan realitas lingkungan yang dihadapi.

Kebutuhan perubahan organisasi juga dipicu oleh kondisi internal seperti ketidakefisienan proses kerja, rendahnya produktivitas, konflik organisasi, serta ketidaksesuaian kompetensi sumber daya manusia dengan tuntutan pekerjaan. Perubahan diperlukan untuk memperbaiki kelemahan internal, meningkatkan efektivitas koordinasi, serta menciptakan sistem kerja yang lebih adaptif dan responsif. Burnes (2020) menegaskan bahwa perubahan organisasi merupakan kebutuhan

strategis untuk memastikan keselarasan berkelanjutan antara organisasi dan lingkungannya dalam rangka mencapai kinerja yang optimal.

3. Faktor Pendorong Kebutuhan Perubahan Organisasi

Faktor pendorong kebutuhan perubahan organisasi berasal dari tekanan eksternal yang terus berkembang, seperti perubahan teknologi yang pesat, globalisasi, dinamika pasar, serta perubahan regulasi dan kebijakan publik yang menuntut organisasi untuk menyesuaikan cara kerja dan strategi operasionalnya. Lingkungan eksternal yang tidak stabil memaksa organisasi untuk bersikap adaptif agar mampu mempertahankan daya saing dan relevansi di tengah persaingan yang semakin kompleks. Dalam kondisi tersebut, perubahan organisasi menjadi respons strategis untuk mengantisipasi risiko sekaligus memanfaatkan peluang yang muncul.

Faktor internal juga menjadi pendorong utama kebutuhan perubahan organisasi, terutama yang berkaitan dengan kinerja, struktur, dan sumber daya manusia. Ketidakefisienan proses kerja, rendahnya produktivitas, konflik internal, serta ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian dan pembaruan secara sistematis. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa tekanan internal dan eksternal merupakan kekuatan utama yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan agar tetap efektif dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Strategi Manajemen Perubahan

Strategi manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan perubahan agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Strategi ini bertujuan meminimalkan gangguan operasional, mengurangi resistensi dari karyawan, dan memastikan seluruh pihak dalam organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Tanpa strategi yang jelas, perubahan berisiko gagal karena kurangnya koordinasi, komunikasi, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Berikut ini adalah beberapa strategi utama yang dapat diterapkan organisasi dalam manajemen perubahan:

1. Perencanaan Perubahan yang Matang

Perencanaan perubahan yang matang merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen perubahan, karena menentukan arah, tujuan, dan langkah strategis yang akan diambil organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan secara efektif. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan perubahan, analisis dampak, penyusunan rencana implementasi, alokasi sumber daya, serta penentuan timeline yang realistis agar perubahan dapat diterapkan secara sistematis tanpa mengganggu operasional organisasi. Selain itu, perencanaan perubahan yang matang juga harus memperhitungkan potensi risiko dan hambatan yang mungkin muncul, termasuk resistensi dari individu maupun kelompok dalam organisasi, sehingga strategi mitigasi dapat dirancang sejak awal. Menurut Burnes (2020), keberhasilan implementasi perubahan sangat bergantung pada seberapa baik organisasi merencanakan setiap tahap perubahan dengan mempertimbangkan konteks internal dan eksternal, keterlibatan pemangku kepentingan, serta kesiapan sumber daya manusia.

2. Komunikasi Efektif dan Transparan

Komunikasi efektif dan transparan merupakan elemen penting dalam manajemen perubahan karena menentukan sejauh mana pesan mengenai tujuan, manfaat, dan urgensi perubahan dapat dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Proses komunikasi ini harus dilakukan secara terbuka, konsisten, dan menggunakan berbagai saluran komunikasi agar setiap individu memiliki pemahaman yang sama, serta dapat mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran yang sering muncul selama proses perubahan. Selain itu, komunikasi yang efektif dan transparan mendorong keterlibatan aktif karyawan, membangun kepercayaan, serta meminimalkan resistensi terhadap perubahan dengan cara menyampaikan informasi secara jelas dan memungkinkan adanya umpan balik dua arah. Menurut Clappitt, DeKoch, dan Cashman (2019), komunikasi yang terstruktur dan terbuka selama proses perubahan secara signifikan meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi perubahan karena membantu organisasi menciptakan pemahaman bersama dan komitmen dari seluruh pemangku kepentingan.

3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek krusial dalam manajemen perubahan karena karyawan perlu memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai untuk dapat beradaptasi dengan sistem, proses, dan budaya baru. Program pelatihan yang terencana dan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memastikan kesiapan organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi perubahan sehingga tujuan strategis dapat tercapai secara efektif. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia melalui mentoring, coaching, dan workshop memungkinkan karyawan untuk belajar secara praktis dan menginternalisasi perilaku baru yang mendukung perubahan. Menurut Noe, Clarke, dan Klein (2020), investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM selama proses perubahan secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan secara sukses karena karyawan merasa didukung, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan baru.

4. Manajemen Resistensi

Manajemen resistensi merupakan komponen penting dalam manajemen perubahan karena resistensi dari individu atau kelompok dapat menghambat implementasi perubahan dan mengurangi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi manajemen resistensi meliputi identifikasi sumber resistensi, komunikasi persuasif, pemberian insentif, serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan agar merasa memiliki peran dan tanggung jawab terhadap perubahan. Selain itu, pendekatan proaktif dalam menghadapi resistensi, seperti mendengarkan kekhawatiran karyawan, memberikan dukungan emosional, dan membangun kepercayaan, dapat meminimalkan konflik dan meningkatkan komitmen terhadap perubahan. Menurut Armenakis dan Bedeian (2018), pengelolaan resistensi yang efektif merupakan faktor kunci dalam keberhasilan perubahan organisasi karena membantu organisasi menciptakan lingkungan yang adaptif, mendukung partisipasi aktif, dan meningkatkan penerimaan karyawan terhadap perubahan.

5. Monitoring, Evaluasi, dan Penyesuaian

Monitoring, evaluasi, dan penyesuaian merupakan tahapan penting dalam manajemen perubahan karena memungkinkan organisasi untuk menilai efektivitas implementasi perubahan, mengidentifikasi hambatan atau kesalahan, serta memastikan bahwa tujuan strategis tercapai sesuai rencana. Proses ini melibatkan pengumpulan data kinerja, analisis hasil, serta perbandingan dengan target yang telah ditetapkan agar setiap langkah perubahan dapat diperbaiki secara tepat waktu dan berkelanjutan. Selain itu, kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi dan tindakan berdasarkan temuan monitoring dan evaluasi meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitasnya dalam menghadapi dinamika lingkungan. Menurut Todnem By (2018), monitoring dan evaluasi yang sistematis serta penyesuaian yang tepat waktu adalah faktor kritis untuk keberhasilan perubahan organisasi karena membantu memastikan bahwa perubahan tetap relevan, efektif, dan selaras dengan kebutuhan internal maupun eksternal.

C. Inovasi dan Kreativitas dalam Organisasi

Inovasi dan kreativitas merupakan elemen penting dalam organisasi modern karena keduanya menjadi pendorong utama adaptasi, pengembangan, dan keunggulan kompetitif. Kreativitas merujuk pada kemampuan individu atau tim untuk menghasilkan ide-ide baru, unik, dan bermanfaat yang dapat memecahkan masalah atau meningkatkan proses kerja. Sedangkan inovasi adalah penerapan ide kreatif tersebut menjadi produk, layanan, proses, atau sistem baru yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. Dalam konteks organisasi, kreativitas adalah sumber dari inovasi, sedangkan inovasi adalah wujud nyata dari kreativitas yang diimplementasikan secara sistematis.

1. Pentingnya Inovasi dan Kreativitas

Inovasi dan kreativitas memiliki peran yang sangat krusial dalam organisasi karena keduanya menjadi sumber utama bagi penciptaan nilai tambah, peningkatan daya saing, serta kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan yang dinamis dan kompleks. Melalui inovasi dan kreativitas, organisasi mampu menghasilkan gagasan baru, memperbaiki proses kerja, mengembangkan produk atau layanan yang relevan dengan kebutuhan pemangku kepentingan, serta membangun

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, di mana hal ini sejalan dengan pandangan Tidd dan Bessant (2020) yang menegaskan bahwa inovasi merupakan faktor kunci dalam keberhasilan dan keberlangsungan organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat.

Inovasi dan kreativitas juga berfungsi sebagai katalisator pembelajaran organisasi karena keduanya menumbuhkan budaya terbuka terhadap ide baru, keberanian mengambil risiko terukur, serta kemampuan beradaptasi terhadap ketidakpastian. Organisasi yang secara konsisten mengembangkan inovasi dan kreativitas cenderung memiliki sumber daya manusia yang lebih proaktif, kolaboratif, dan solutif, sehingga tidak hanya mampu mencapai tujuan jangka pendek secara efektif, tetapi juga mempersiapkan diri secara strategis untuk menghadapi tantangan jangka panjang dalam lingkungan yang terus berubah.

2. Faktor Pendukung Kreativitas dan Inovasi dalam Organisasi

Beberapa faktor yang mendukung terciptanya kreativitas dan inovasi antara lain:

- a. Budaya Organisasi yang Mendukung: Lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide baru, menghargai eksperimen, dan tidak takut gagal mendorong munculnya kreativitas.
- b. Kepemimpinan yang Visioner: Pemimpin yang mendorong partisipasi, memberikan kebebasan berpikir, dan mendukung pengambilan risiko secara terukur.
- c. Kolaborasi dan Kerja Tim: Interaksi antarindividu dengan berbagai latar belakang meningkatkan potensi munculnya ide-ide kreatif.
- d. Sumber Daya dan Infrastruktur: Ketersediaan waktu, dana, teknologi, dan fasilitas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide baru.
- e. Sistem Penghargaan dan Motivasi: Insentif, pengakuan, dan apresiasi terhadap kontribusi inovatif mendorong karyawan untuk terus berkreasi.

3. Manfaat Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas dan inovasi memberikan manfaat strategis bagi organisasi karena keduanya mendorong peningkatan efektivitas kerja,

efisiensi proses, serta kemampuan menghasilkan solusi baru yang relevan dengan kebutuhan internal dan eksternal. Manfaat tersebut tercermin dalam peningkatan kinerja organisasi, kepuasan pemangku kepentingan, serta kemampuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan, sebagaimana ditegaskan oleh Tidd dan Bessant (2020) bahwa inovasi berperan penting dalam menciptakan nilai dan meningkatkan daya saing organisasi dalam lingkungan yang terus berubah.

Kreativitas dan inovasi juga memberikan manfaat signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang adaptif. Organisasi yang mendorong kreativitas dan inovasi cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, terbuka terhadap pembelajaran, serta mampu menumbuhkan motivasi dan komitmen pegawai, sehingga organisasi tidak hanya mampu mencapai target jangka pendek tetapi juga siap menghadapi tantangan jangka panjang secara berkelanjutan.

D. Kepemimpinan dalam Menghadapi Perubahan

Kepemimpinan dalam menghadapi perubahan organisasi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal secara efektif. Perubahan tersebut dapat meliputi aspek strategi, struktur, sistem kerja, budaya organisasi, hingga pemanfaatan teknologi. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai penggerak utama yang memastikan perubahan berjalan selaras dengan tujuan organisasi.

1. Peran Pemimpin dalam Menghadapi Perubahan

Peran pemimpin dalam menghadapi perubahan organisasi sangat krusial karena pemimpin menjadi aktor utama yang menentukan arah, kecepatan, dan kualitas adaptasi organisasi terhadap dinamika lingkungan. Pemimpin bertanggung jawab membangun visi perubahan yang jelas dan realistis agar seluruh anggota organisasi memahami tujuan serta urgensi perubahan tersebut. Selain itu, pemimpin berfungsi sebagai penggerak yang menyatukan berbagai kepentingan dan sumber daya agar perubahan dapat dilaksanakan secara terkoordinasi. Dalam kondisi perubahan, pemimpin juga dituntut mampu mengambil

keputusan strategis di tengah ketidakpastian tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian. Menurut Kotter (2019), kepemimpinan yang efektif dalam perubahan menekankan kemampuan menciptakan visi yang kuat dan menggerakkan komitmen kolektif untuk mewujudkannya.

Pemimpin berperan penting dalam mengelola aspek manusiawi dari perubahan organisasi. Perubahan sering menimbulkan resistensi, kecemasan, dan ketidaknyamanan, sehingga pemimpin harus mampu membangun kepercayaan serta menciptakan rasa aman bagi anggota organisasi. Melalui komunikasi yang terbuka dan konsisten, pemimpin dapat menjelaskan manfaat perubahan serta menjawab kekhawatiran yang muncul di berbagai level organisasi. Pemimpin juga perlu menunjukkan empati dan keteladanan agar anggota organisasi merasa dilibatkan, bukan dipaksa, dalam proses perubahan. Dengan pendekatan tersebut, perubahan dapat diterima sebagai kebutuhan bersama, bukan sebagai ancaman individu maupun kelompok.

2. Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif dalam Perubahan

Karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi perubahan organisasi tercermin dari kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi yang jelas, relevan, dan berorientasi masa depan. Visi tersebut menjadi pedoman strategis yang mampu mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk memahami arah perubahan dan tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin yang efektif tidak hanya mampu melihat peluang di balik perubahan, tetapi juga mampu mengantisipasi risiko dan tantangan yang mungkin muncul. Kejelasan visi ini penting agar perubahan tidak dipersepsikan sebagai kebijakan sesaat, melainkan sebagai langkah strategis jangka panjang. Menurut Yukl (2020), kepemimpinan yang efektif dalam perubahan ditandai oleh kemampuan pemimpin memengaruhi orang lain melalui visi, inspirasi, dan pengarahan yang konsisten.

Karakteristik penting lainnya adalah kemampuan adaptif dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan, strategi, dan pendekatan manajerial sesuai dengan dinamika situasi yang terus berubah. Fleksibilitas ini memungkinkan pemimpin untuk merespons ketidakpastian tanpa kehilangan fokus pada tujuan utama organisasi. Dalam konteks perubahan, keputusan sering harus diambil dengan informasi yang terbatas, sehingga pemimpin dituntut memiliki

keberanian, ketajaman analisis, dan tanggung jawab atas konsekuensi keputusan tersebut. Kemampuan beradaptasi ini menjadikan pemimpin tidak kaku terhadap rencana awal, tetapi terbuka terhadap perbaikan berkelanjutan.

3. Langkah-Langkah Kepemimpinan dalam Mengelola Perubahan

Langkah-langkah kepemimpinan dalam mengelola perubahan diawali dengan kemampuan pemimpin mengidentifikasi kebutuhan dan urgensi perubahan secara objektif berdasarkan kondisi internal dan eksternal organisasi. Pemimpin perlu melakukan analisis situasi yang komprehensif agar perubahan yang dirancang benar-benar menjawab permasalahan dan tantangan yang dihadapi organisasi. Setelah itu, pemimpin harus merumuskan visi dan tujuan perubahan yang jelas, terarah, serta mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Visi tersebut berfungsi sebagai landasan strategis yang menyatukan persepsi dan tindakan dalam proses perubahan. Menurut Kotter (2019), keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menciptakan rasa urgensi dan visi yang kuat sebagai dasar penggerak perubahan.

Tahap selanjutnya dalam kepemimpinan perubahan adalah mengomunikasikan rencana perubahan secara konsisten dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan organisasi. Pemimpin perlu memastikan bahwa setiap individu memahami alasan perubahan, manfaat yang diharapkan, serta peran masing-masing dalam proses tersebut. Keterlibatan aktif anggota organisasi penting untuk membangun rasa memiliki dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Pada tahap ini, pemimpin juga harus menyediakan dukungan berupa sumber daya, pelatihan, dan pendampingan agar perubahan dapat diimplementasikan secara efektif. Dengan komunikasi dan fasilitasi yang baik, perubahan akan dipandang sebagai proses bersama, bukan sekadar instruksi dari pimpinan.

4. Tantangan yang Dihadapi Pemimpin dalam Perubahan Organisasi

Tantangan utama yang dihadapi pemimpin dalam perubahan organisasi adalah munculnya resistensi dari individu maupun kelompok yang merasa terancam oleh perubahan tersebut. Resistensi ini dapat

bersumber dari ketakutan akan kehilangan posisi, ketidakpastian peran, hingga kekhawatiran terhadap peningkatan beban kerja. Pemimpin harus mampu memahami bahwa resistensi bukan semata bentuk penolakan, melainkan respons alami terhadap perubahan yang belum sepenuhnya dipahami. Oleh karena itu, pemimpin dituntut memiliki kepekaan dalam membaca dinamika psikologis dan sosial di dalam organisasi. Menurut Burnes (2020), resistensi terhadap perubahan merupakan tantangan paling umum dalam perubahan organisasi dan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang komunikatif serta partisipatif.

Tantangan lain yang dihadapi pemimpin adalah keterbatasan sumber daya dan tekanan untuk menjaga kinerja organisasi tetap stabil selama proses perubahan berlangsung. Perubahan sering kali membutuhkan waktu, biaya, dan tenaga yang tidak sedikit, sementara organisasi tetap dituntut mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Kondisi ini menempatkan pemimpin pada situasi dilema antara fokus pada transformasi jangka panjang dan tuntutan operasional jangka pendek. Pemimpin harus mampu menetapkan prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara strategis agar perubahan tidak mengganggu keberlangsungan organisasi. Ketidaktepatan dalam mengelola sumber daya dapat menyebabkan kelelahan organisasi dan menurunkan dukungan terhadap perubahan.



BAB XIII

PENUTUP

Buku Manajemen: Konsep Dasar, Fungsi, dan Aplikasi dalam Organisasi secara komprehensif menegaskan bahwa manajemen merupakan fondasi utama dalam mengarahkan sumber daya organisasi agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Manajemen tidak hanya dipahami sebagai serangkaian aktivitas teknis, tetapi sebagai proses sistematis yang melibatkan pengambilan keputusan, pengaturan sumber daya manusia, serta pengelolaan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Pemahaman konsep dasar manajemen memberikan kerangka berpikir yang rasional dan terstruktur bagi pimpinan maupun anggota organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan. Dengan demikian, manajemen berperan sebagai instrumen strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi. Keseluruhan pembahasan menempatkan manajemen sebagai disiplin ilmu sekaligus praktik yang saling melengkapi.

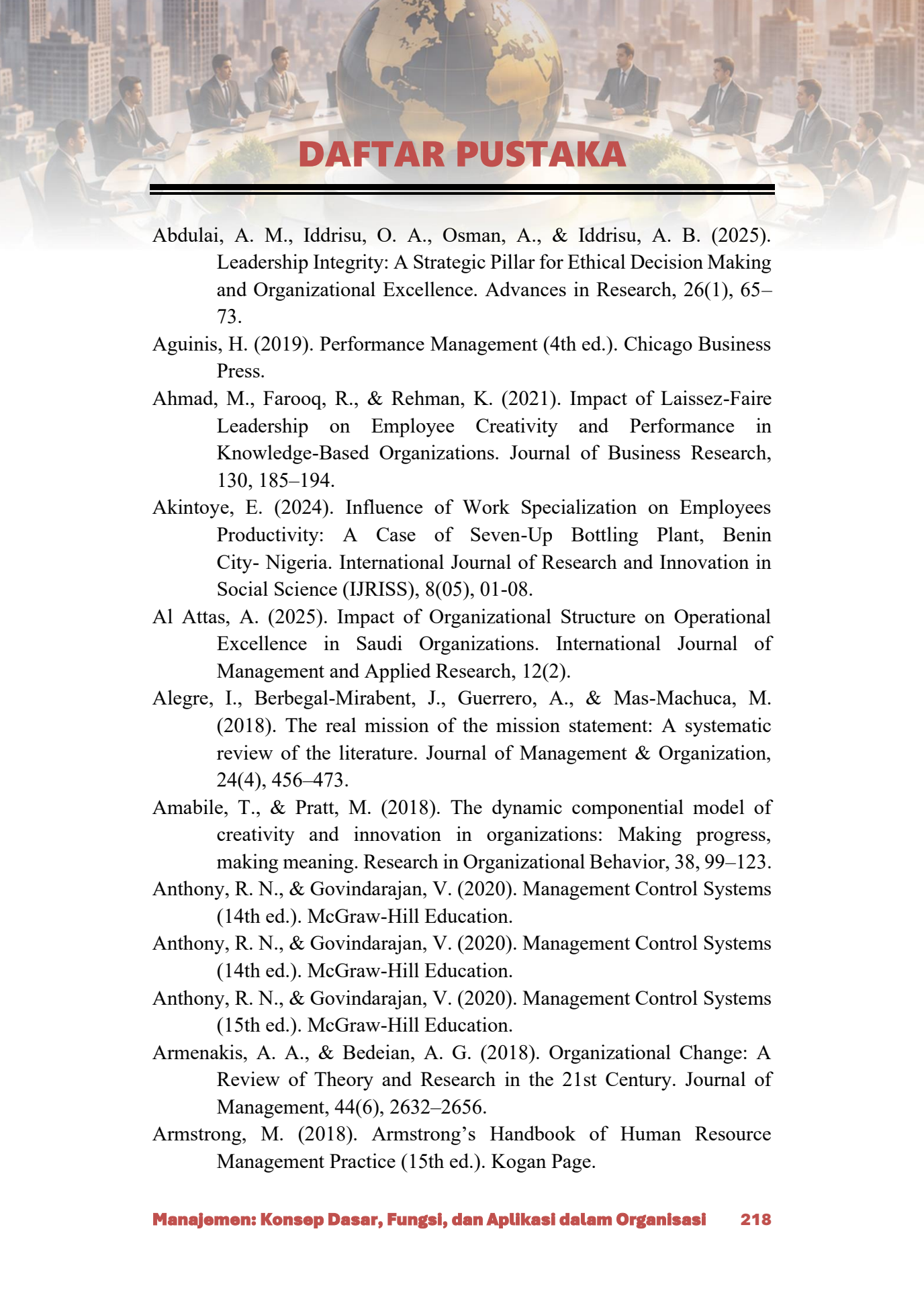
Buku ini menegaskan bahwa fungsi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan menjadi landasan awal dalam menetapkan arah dan sasaran organisasi, yang kemudian diwujudkan melalui pengorganisasian sumber daya secara sistematis. Fungsi pengarahan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bergerak selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan melalui kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi yang efektif. Sementara itu, pengendalian berperan menjaga konsistensi kinerja organisasi agar tetap berada pada jalur yang telah direncanakan. Keterpaduan fungsi fungsi tersebut mencerminkan siklus manajerial yang berkelanjutan dan adaptif.

Buku ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Manajer dituntut memiliki kemampuan konseptual, teknis, dan interpersonal agar mampu mengambil keputusan

yang tepat dalam situasi yang kompleks. Kepemimpinan yang efektif dipahami sebagai kemampuan memengaruhi dan menggerakkan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, manajemen tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan potensi manusia dalam organisasi. Hal tersebut menegaskan bahwa aspek manusiawi merupakan inti dari praktik manajemen yang berkelanjutan.

Buku ini membahas aplikasi manajemen dalam berbagai jenis organisasi, baik sektor publik maupun swasta, sebagai bentuk penerapan teori ke dalam praktik nyata. Lingkungan organisasi yang dinamis menuntut manajemen yang fleksibel, inovatif, dan responsif terhadap perubahan teknologi, ekonomi, dan sosial. Penerapan prinsip manajemen yang tepat memungkinkan organisasi meningkatkan kinerja, efisiensi, dan kualitas pelayanan. Dengan demikian, manajemen dipahami sebagai alat adaptasi strategis dalam menghadapi tantangan dan peluang yang terus berkembang. Aplikasi manajemen menjadi bukti nyata relevansi konsep dan fungsi manajemen dalam kehidupan organisasi modern.

Buku ini menegaskan bahwa manajemen merupakan proses terpadu yang menghubungkan konsep, fungsi, dan aplikasi secara sistematis dan berkesinambungan. Pemahaman yang utuh terhadap manajemen memungkinkan organisasi berjalan secara terarah, terkoordinasi, dan berorientasi pada hasil jangka panjang. Manajemen yang efektif tidak hanya menghasilkan kinerja organisasi yang optimal, tetapi juga menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, buku ini memberikan landasan teoritis dan praktis yang kuat bagi pembaca untuk memahami dan menerapkan manajemen secara profesional. Keseluruhan isi buku menegaskan bahwa manajemen adalah kunci utama dalam membangun organisasi yang adaptif, produktif, dan berdaya saing.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulai, A. M., Iddrisu, O. A., Osman, A., & Iddrisu, A. B. (2025). Leadership Integrity: A Strategic Pillar for Ethical Decision Making and Organizational Excellence. *Advances in Research*, 26(1), 65–73.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Ahmad, M., Farooq, R., & Rehman, K. (2021). Impact of Laissez-Faire Leadership on Employee Creativity and Performance in Knowledge-Based Organizations. *Journal of Business Research*, 130, 185–194.
- Akintoye, E. (2024). Influence of Work Specialization on Employees Productivity: A Case of Seven-Up Bottling Plant, Benin City- Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(05), 01-08.
- Al Attas, A. (2025). Impact of Organizational Structure on Operational Excellence in Saudi Organizations. *International Journal of Management and Applied Research*, 12(2).
- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456–473.
- Amabile, T., & Pratt, M. (2018). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 38, 99–123.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management Control Systems* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management Control Systems* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management Control Systems* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (2018). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 21st Century. *Journal of Management*, 44(6), 2632–2656.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2021). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (4th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Atrill, P., & McLaney, E. (2019). *Accounting and Finance for Non-Specialists* (11th ed.). Pearson.
- Aurora Training Advantage. (2025). *The Importance Of Information Gathering In Decision-Making*.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2018). *Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps That Remain*. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford University Press.
- Bada, M., Sasse, A. M., & Nurse, J. R. C. (2019). Cyber security awareness campaigns: Why do they fail to change behaviour? *Computers & Security*, 87, 101–120.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2018). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bicheno, J., & Holweg, M. (2018). *The Lean Toolbox: A Practical Guide to Lean Transformation* (5th ed.). Picsie Books.
- Biscontin, T. (2024). *Transactional leadership*. EBSCOhost Research Starters: Business and Management.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Nelson, R. (2019). *Situational Leadership®: The Next Generation*. HarperCollins Leadership.
- Blidaru Onorel, P. (2019). The Importance of Feedback in Organizational Communication. *Social-Economic Debates*, 8(1), 30–38.
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2019). *Investments* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bratton, J., & Gold, J. (2019). *Human Resource Management: Theory and Practice* (6th ed.). London: Palgrave.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial Management: Theory & Practice* (16th ed.). Cengage Learning.
- Burnes, B. (2020). *Managing Change* (8th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The Science of Organizational Design: Fit Between Structure and Coordination. *Journal of Organization Design*, 7(5).
- Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2018). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Wiley.
- Campbell, *et al.* (2020). Definisi Produktivitas Karyawan dan Implikasinya terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Minfo Polgan*, Vol. 13 No. 2.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2018). *The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management*. New York: Cambridge University Press.
- Chen, Y., Wang, X., & Zhang, L. (2019). Work Specialization and Quality Improvement in Modern Organizations. *Journal of Business Research*, 101, 12-21.
- Cheng, Q., Goh, B. W., & Kim, J. B. (2018). Internal Control and Operational Efficiency. *Contemporary Accounting Research*, 35(2), 1102–1139.
- Choi, T., & Kim, S. (2020). Strategic supply chain management for operational efficiency: A review and empirical study. *International Journal of Production Economics*, 227, 107614.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2019). A Strategy for Communicating About Change. *Journal of Business Communication*, 56(1), 73–95.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th Edition). Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2019). *Understanding Management* (10th ed.). Cengage Learning.
- Das, A. (2024). Job Satisfaction, Perceived Performance and Work Regime (Analytical Review). MDPI.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2018). Organizational Culture and Effectiveness. In R. Burke, L. Pierce, & C. Cooper (Eds.), *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities* (pp. 45–63). Routledge.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Donaldson, L. (2019). *The Contingency Theory of Organizations* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2021). *Fundamentals of Business Process Management* (3rd ed.). Springer.
- Elmanisar, V., Hadiyanto, H., & Irsyad, I. (2024). The Interplay of *Planning* and Decision-Making in Organizational Management: A Literature Review. *International Journal of Educational Dynamics*, 7(1), 91–96.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2019). *Managing for Quality and Performance Excellence* (11th ed.). Cengage Learning.
- Faque, M. (2020). Cash management strategies and firm financial performance: A comprehensive literature review. *Bussecon Review of Social Sciences*.
- Fariham Masula, Muhammad Rifqi Mafatikhul Huda, & Agung Winarno. (2024). Literature Review: Penerapan Perencanaan Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, 2(3), 30–43.
- Fazri, E., Muttaqin, G. F., & Bagaskara, K. (2024). The Role of Management Control Systems in Enhancing Business Strategy Effectiveness and Innovation: Implications for Company Performance. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 4(1), 144–154.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2020). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Fiedler, F. E. (2018). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In Northouse, P. G. (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (8th ed., pp. 135–154). SAGE Publications.
- Fiedler, F. E. (2018). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Routledge.

- Gartner Research. (2025). CDAO Agenda 2025: Balance Centralization and Decentralization for Business Impact.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2018). Human Resource Selection (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Gibson, J. L. (2019). Organization: Behavior, Structure, Processes (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). Principles of Managerial Finance (15th ed.). Pearson.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2019). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Work Environments, Employee Well-Being, and Organizational Performance. Springer.
- Griffin, R. W. (2019). Management (13th ed.). Cengage Learning.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2019). Business Essentials (12th ed.). Pearson Education.
- Gupta, M. (2019). Management control systems for achieving organizational goals. *International Journal of Management Research and Review*, 9(5), 1-12.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2021). Cost Management: Accounting and Control (8th ed.). Cengage Learning.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2018). Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (4th ed.). Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2018). Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (4th ed.). Oxford University Press.
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2020). Consumer Behavior: Building Marketing Strategy (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2019). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (13th ed.). Pearson.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2019). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (13th ed.). Pearson.
- Henri Fayol. (2018). Division of work principles in management. Oxford Academic Overview, June 2018.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2018). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization (12th ed.).

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2018). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). Pearson.
- Humairah, *et al.* (2023). *Economics and Digital Business Review*, Volume 5 Issue 1, 444–459
- Imran, Un Dini, & Ghazwan, Muhammad Faathir, & Firmansyah, Firmansyah. (2024). *The Effect of Recognition and Appreciation on Employee Motivation and Performance* (penelitian literatur).
- Indrayani, K. D., & Widiastuti, H. (2020). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kualitas Laporan Keuangan (studi dalam konteks sektor publik). *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*.
- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of Project *Planning* and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 13(3), 1421.
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The Impact of Digital Technology and Industry 4.0 on the Ripple Effect and Supply Chain Risk Analytics. *International Journal of Production Research*.
- Jackson, M. C. (2019). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley & Sons.
- Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Lummus, R. R. (2020). *Operations and Supply Chain Management* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy* (12th ed.). Pearson Education.
- Jones, G. R. (2018). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Pearson.
- Jones, G. R. (2019). *Organizational Theory, Design, and Change* (8th ed.). Pearson.
- Jones, G. R. (2019). *Organizational Theory, Design, and Change* (8th ed.). Pearson.
- Jones, G. R. (2020). *Organizational Theory, Design, and Change* (8th Edition). Pearson Education.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Contemporary Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Journal of Indonesian Management. (2024). Proses Pengambilan Keputusan yang Diterapkan dalam Organisasi dan Manajemen. *Journal of Indonesian Management*, 4(3), 1–8.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Updated Edition). Harvard Business Review Press.
- Kapoor, K., & Dwivedi, Y. K. (2020). *Sustainable Growth and Strategic Management in Organizations*. Springer.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2019). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing* (18th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (2018). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2019). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (12th ed.). Pearson.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2019). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (12th ed.). Pearson.
- Kros, J. F. (2021). Total Quality Management and Continuous Improvement: Strategies for Organizational Excellence. Routledge.
- Kumar, A., & Singh, R. (2019). Quality control practices and their impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 45(2), 112-125.
- Kumar, R., & Singh, A. (2020). Resource *Planning* and Management in Modern Organizations. *International Journal of Management Studies*, 7(2), 45–56.
- Kusbiantoro, N., & Nursanti, A. (2019). Penerapan Prinsip Lean Management dalam Meningkatkan Kinerja Industri Perkapalan. *Globe – Journal of Engineering and Applied Sciences*.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2019). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 485–516.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2019). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 485–516.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (2018). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Updated edition). Routledge.
- Leadership Integrity: A Strategic Pillar for Ethical Decision Making and Organizational Excellence. (2025). *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 1(5),
- Lencioni, P. (2018). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Wiley.
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2020). *The Toyota Way to Continuous Improvement: Linking Strategy and Operational Excellence to Achieve Superior Performance*. McGraw-Hill Education.
- Liu, H., & Zhang, Y. (2021). Data-driven operational *planning* and efficiency improvement in manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 235, 108081.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). Goal Setting Theory: Controversies and Evidence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 435–457.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 48(2), 1–7.
- Lorna Weston Smyth. (2024). *The Power of Active Listening in Workplace Communication*.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2020). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maleka, M. S., & Maidi, C. (2024). *The Critical Role of Strategic Planning in Times of Uncertainty*. ResearchGate.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2018). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 31, 1–13.
- Manikam, A. M., Astuti, T. A. S., Nur, M. D., Halimah, R., & Sijabat, R. (2025). *Comprehensive Review of Organizational Design and Structure*.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2021). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2021). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2021). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2018). *Compensation* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2018). *Compensation* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H. (2018). *Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2025). *Organizational Theory and Design (koordinating mechanisms discussion)*. Wikipedia / Henry Mintzberg entry.
- Misra, *et al.* (2022). *Impact of Communication Method and Timeliness on Student and Faculty Perception of Professionalism and Value*. American Journal of Pharmaceutical Education.
- Mockler, R. (2020). *Control, controlling and its objectives in the organization*. SHS Web of Conferences.
- Moh. Yamin Rumra. (2023). *Urgensi Komunikasi Efektif dalam Organisasi*. Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial (JUPENDIS).
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2019). *Human Resource Management* (14th ed.). Boston: Pearson Education.
- Mullins, L. J. (2019). *Management and Organisational Behaviour* (12th ed.). Pearson Education.
- Murray, R. (2025). *Why Clarity in Roles and Responsibilities Matter*. Noomii.
- Nasution, R. A., Siregar, H., & Hasibuan, L. (2022). *The Influence of Employee Development Opportunities on Work Motivation and Performance in Service Companies*. International Journal of Business and Management Invention, 11(4), 15–23.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2020). *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management.
- Ng’etich, E., & Musembi, C. (2024). *Decision-making power and greater responsibility for the overall functioning of the organization: role of chain of command*. International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship, 8(3), 920-932.
- Noe, R. A. (2019). *Employee Training & Development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2020). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 245–275.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nur Halimah, R., Ahsin Manikam, A. M., Astuti, T. A., & Sijabat, R. (2025). Comprehensive Review of Organizational Design and Structure.
- Oakland, J. S. (2019). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (5th ed.). Routledge.
- Otley, D. (2018). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2018). *Consumer Behavior and Marketing Strategy* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (2020). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2018). *Manajemen Keperawatan dan Kepemimpinan*.
- Pulakos, E. D. (2019). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. New York: SHRM Press.
- Putra, A., & Sari, N. (2022). The Impact of Recognition and Reward on Employee Job Satisfaction in Service Industry. *Journal of Management and Human Resources*, 10(3), 58–70.
- Putri, N. R., & Santoso, H. B. (2022). The Impact of Job Fit on Employee Motivation and Performance in Service Companies. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 75–88.
- Rahman, A., & Fauzi, F. (2021). The Effect of Job-Person Fit on Employee Job Satisfaction and Performance in Organizations. *Journal of Business and Management Studies*, 9(3), 112–125.
- Rahmawati, F., Nugroho, Y., & Prasetyo, A. (2021). The Effect of a Conducive Work Environment on Employee Motivation and Performance in Service Organizations. *Journal of Management and Business*, 12(3), 45–57.

- Rational *planning* model. (2025). Rational *planning* model. Retrieved from Wikipedia.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2018). Embracing Agile. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). Management (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational Behavior (18th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). Organizational Behavior (18th Edition). Pearson Education.
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2021). Fundamentals of Corporate Finance (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2019). Becoming an Evidence-Based Manager: Making the Science of Management Work for You. Oxford University Press.
- Rungsithon, P. (2024). Optimizing resources: techniques for enhancing organizational efficiency. *Business Studies Journal*, 16(S2), 1-3.
- Saemaldaher, K., & Emeagwali, O. L. (2025). The Role of Open Innovation in Enhancing Organizational Resilience and Sustainability Performance Through Organizational Adaptability. *Sustainability*, 17(13), 5846.
- Sari, R. P., & Prasetyo, B. (2022). The Influence of Supervisor and Peer Relationships on Employee Job Satisfaction in Service Organizations. *Journal of Human Resource and Organizational Studies*, 11(2), 78–91.
- Schein, E. H. (2018). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Woods, P., Simon, A., McBarron, E., & Junaid, F. (2020). Management (7th ed.). Wiley.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. L. (2019). Consumer Behavior (12th ed.). Pearson Education.
- Sharma, R. (2021). Investment management strategies and organizational financial performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Finance and Investment Analysis*, 10(2), 45-60

- Sharma, R., & Gupta, P. (2020). Operational efficiency and productivity improvement in manufacturing organizations. *Journal of Business and Management Studies*, 8(3), 45-59.
- Sinaga, D. M. (2023). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(1), 2899–2907.
- Siska Andriani, Dedi Mulyadi, & Sungkono. (2024). Analisis Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Student Research*, Vol. 2 No. 4.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2019). *Operations Management* (9th ed.). Pearson.
- Smith, J. (2020). *Operational Efficiency in Modern Organizations: The Role of Task Allocation*. New York: Routledge.
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (13th ed.). Pearson Education.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2018). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 795–828.
- Stevenson, W. J. (2020). *Operations Management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tavo, K., & Rasmus, R. (2024). The Role of *Planning* in Management: Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal*, 2(2), 106–115.
- The Evolving Landscape of Organizational Structures: A Contemporary Analysis. (2025).
- Thibodaux, A. (2012). Influence of Work Specialization on Employees Productivity: A Case of Seven-Up Bottling Plant, Benin City-Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.
- Todnem By, R. (2018). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. New York: Routledge.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management* (11th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Tourish, D. (2019). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. Routledge.

- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2020). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (5th ed.). Routledge.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership style in organizational decision making. *Frontiers in Psychology*.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wijayanti, S., & Hidayat, R. (2021). The Effect of Work Environment on Employee Job Satisfaction in Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 16(4), 101–115.



GLOSARIUM

Plan	Proses sistematis dalam menetapkan tujuan organisasi serta merumuskan langkah-langkah strategis dan operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien.
Goal	Sasaran utama yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang sebagai arah seluruh aktivitas manajemen.
Aim	Tujuan spesifik yang bersifat lebih rinci dan terukur sebagai turunan dari goal organisasi.
Task	Serangkaian kegiatan atau pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan oleh individu atau tim sebagai bagian dari pencapaian tujuan organisasi.
Job	Tanggung jawab kerja formal yang melekat pada suatu jabatan dan menjadi dasar pembagian kerja dalam organisasi.
Team	Sekelompok individu dengan keterampilan berbeda yang bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama.
Lead	Fungsi manajemen yang berkaitan dengan kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi agar bekerja optimal.

Boss	Pihak yang memiliki wewenang formal dalam pengambilan keputusan serta bertanggung jawab atas kinerja unit kerja.
Staff	Seluruh sumber daya manusia yang menjalankan kegiatan operasional sesuai dengan peran dan tugas masing-masing.
Risk	Kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan memerlukan pengelolaan yang tepat.
Cost	Seluruh pengorbanan sumber daya, terutama finansial, yang dikeluarkan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.
Time	Sumber daya terbatas yang harus dikelola secara efisien agar setiap kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai jadwal.
Scope	Batasan ruang lingkup kegiatan atau proyek yang menentukan apa saja yang termasuk dan tidak termasuk dalam pekerjaan.
Flow	Urutan proses kerja yang menggambarkan hubungan antaraktivitas dalam sistem manajemen organisasi.
Chain	Rangkaian hubungan kewenangan dan tanggung jawab dari tingkat manajemen tertinggi hingga terendah.



INDEKS

A

adaptabilitas, 33, 36, 43, 44, 51,
52, 53, 54, 59, 64, 95, 112,
113, 140
akademik, 37
audit, 141, 172, 174, 178

C

cloud, 15

D

digitalisasi, 12, 212
distribusi, 69, 205, 207

E

ekonomi, 4, 31, 70, 182, 183,
184, 190, 192, 197, 200, 203,
206, 224
ekspansi, 46
empiris, 18, 37, 38, 130
entitas, 9
etnis, 199

F

finansial, 15, 22, 28, 78, 160,
181, 182, 183, 184, 185, 186,
187, 190, 192, 193, 194, 240
fleksibilitas, 9, 34, 35, 37, 38,
39, 43, 50, 53, 59, 68, 78, 96,
97, 98, 100, 101, 107, 112,

118, 160, 177, 183, 206, 216,
219

fluktuasi, 169, 171, 184, 188
fundamental, 2, 54, 98, 148,
165, 196, 197, 204, 212

G

geografis, 13, 97, 202, 204
globalisasi, 9, 36, 198, 213

I

implikasi, 13
inflasi, 70
infrastruktur, 68
inklusif, 14, 29, 63, 114, 121,
123
inovatif, 29, 46, 62, 115, 178,
217, 224
integrasi, 31, 36, 49, 52, 53, 66,
68, 75, 103, 154, 169, 174,
208, 209
integritas, 26, 46, 55, 60, 61,
62, 65, 111, 116, 165
investasi, 68, 70, 157, 181, 182,
183, 184, 185, 186, 188, 189,
190, 191, 192, 194, 215
investor, 80

K

kolaborasi, 14, 16, 28, 29, 31,
38, 42, 43, 45, 46, 48, 49, 50,
53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63,

69, 104, 106, 123, 125, 126,
169, 179
komprehensif, 7, 15, 74, 75, 79,
83, 84, 85, 126, 134, 136,
153, 159, 211, 220, 223
konkret, 85, 120, 133, 150
konsistensi, 4, 5, 14, 19, 23, 25,
55, 56, 58, 61, 62, 89, 91,
111, 135, 169, 177, 188, 197,
209, 223
kredit, 193

L

Leadership, 118, 225, 226, 228,
229, 232, 234, 235, 237
likuiditas, 181, 182, 183, 187,
189, 190, 191, 193

M

manajerial, 2, 3, 5, 7, 8, 13, 15,
21, 27, 33, 34, 35, 37, 38, 71,
105, 135, 136, 137, 139, 142,
143, 145, 150, 163, 192, 193,
211, 219, 223
manufaktur, 94
metodologi, 38

O

otoritas, 14, 47, 48, 94, 99, 100,
106, 107

P

politik, 70
proyeksi, 181, 183, 185, 188,
189, 190

R

rasional, 4, 5, 9, 17, 18, 19, 21,
75, 84, 85, 136, 192, 223
real-time, 169, 172, 178, 179
regulasi, 16, 32, 34, 35, 36, 43,
46, 53, 70, 98, 173, 190, 191,
208, 211, 212, 213
relevansi, 135, 156, 208, 213,
224

S

siber, 15
solvabilitas, 190
stabilitas, 5, 11, 26, 30, 45, 59,
60, 62, 131, 132, 152, 153,
154, 155, 165, 181, 182, 183,
184, 185, 189, 190, 193, 194
stakeholder, 44, 80, 81

T

transformasi, 12, 16, 113, 221
transparansi, 9, 24, 25, 47, 48,
52, 53, 59, 62, 75, 85, 111,
125, 135, 137, 139, 159, 163,
164, 165, 178

U

universal, 1, 8, 21, 33, 35, 37,
196

W

workshop, 215



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Syahril Ramadhan, S.I.P., M.Si.

Lahir di Kolingsusu, Sulawesi Tenggara, 5 September 1976. Lulus S3 di Program Studi Ilmu administrasi Publik, FISIP Universitas Hasanuddin, tahun 2015. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Dayanu Ikhsanuddin pada Program Pascasarjana, program Studi Ilmu administrasi Negara, Universitas Dayanu Ikhsanuddin.



SINOPSIS

Buku referensi “Manajemen: Konsep Dasar, Fungsi, dan Aplikasi dalam Organisasi” ini membahas manajemen sebagai fondasi utama dalam pengelolaan organisasi. Buku referensi ini membahas manajemen tidak hanya sebagai kumpulan teori, tetapi juga sebagai proses sistematis yang mengintegrasikan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pembahasan diawali dengan pengenalan konsep dasar manajemen, ruang lingkup, serta peran manajer dalam berbagai tingkat organisasi. Selanjutnya, buku referensi ini membahas fungsi-fungsi manajemen secara mendalam dan aplikatif, dilengkapi dengan contoh penerapan dalam konteks organisasi publik, swasta, maupun nirlaba. Pendekatan ini membantu pembaca memahami keterkaitan antara teori manajemen dan praktik pengelolaan organisasi di dunia nyata.

BUKU REFRENSI

MANAJEMEN

KONSEP DASAR, FUNGSI, DAN APLIKASI
DALAM ORGANISASI

Buku referensi “Manajemen: Konsep Dasar, Fungsi, dan Aplikasi dalam Organisasi” ini membahas manajemen sebagai fondasi utama dalam pengelolaan organisasi. Buku referensi ini membahas manajemen tidak hanya sebagai kumpulan teori, tetapi juga sebagai proses sistematis yang mengintegrasikan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pembahasan diawali dengan pengenalan konsep dasar manajemen, ruang lingkup, serta peran manajer dalam berbagai tingkat organisasi. Selanjutnya, buku referensi ini membahas fungsi-fungsi manajemen secara mendalam dan aplikatif, dilengkapi dengan contoh penerapan dalam konteks organisasi publik, swasta, maupun nirlaba. Pendekatan ini membantu pembaca memahami keterkaitan antara teori manajemen dan praktik pengelolaan organisasi di dunia nyata.