BUKU REFERENSI

PENGANTAR MANAJEMEN MODERN



Dr. (Cand) Sarah Rizki Amalia, S.E., M.Si.
Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.TL., C.BC., C.SM., C.ME., C.LI.
Rudy Rahwana, S.E., M.M., M.Ak., CRP.

BUKU REFERENSI

PENGANTAR MANAJEMEN MODERN

Dr. (Cand) Sarah Rizki Amalia, S.E., M.Si.
Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.TL., C.BC., C.SM., C.ME., C.LI.
Rudy Rahwana, S.E., M.M., M.Ak., CRP.

PENGANTAR MANAJEMEN MODERN

Ditulis oleh:

Dr. (Cand) Sarah Rizki Amalia, S.E., M.Si.
Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.TL., C.BC., C.SM., C.ME., C.LI.
Rudy Rahwana, S.E., M.M., M.Ak., CRP.

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

ISBN: 978-634-316-110-3
x + 161 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Agustus 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Melvin Mirsal

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

Buku referensi "Pengantar Manajemen Modern" ini hadir sebagai respons atas kebutuhan akan literatur manajemen yang komprehensif, mutakhir, dan relevan dengan perkembangan dunia bisnis serta dinamika organisasi pada era digital. Manajemen modern tidak lagi dipahami sebatas proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan, mendorong inovasi, memanfaatkan teknologi, serta menciptakan keunggulan yang berkelanjutan.

Di tengah pesatnya globalisasi, transformasi digital, dan perkembangan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), organisasi dituntut untuk memiliki sistem manajemen yang lebih adaptif, berbasis data, dan berorientasi pada tata kelola yang baik. Perubahan tersebut menjadikan pemahaman terhadap konsep, fungsi, strategi, kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, hingga keberlanjutan organisasi sebagai kompetensi yang sangat penting bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi.

Buku ini disusun dengan pendekatan integratif yang memadukan landasan teoritis manajemen modern dengan berbagai perkembangan praktik organisasi kontemporer. Pembahasan mencakup konsep dasar manajemen, perencanaan strategis, desain organisasi, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, pengendalian, transformasi digital, etika bisnis, tata kelola perusahaan, hingga tantangan manajemen pada era global dan Society 5.0. Semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat dalam pengembangan ilmu manajemen sekaligus mendukung terciptanya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing.

Salam Hangat

Penulis

KATA SAMBUTAN

Prof. Renea Shinta Aminda, S.E., M.M.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,
Salam sejahtera bagi kita semua,
Om Swastiastu, Namo Buddhaya, Salam Kebajikan.

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku yang sangat bernilai ini, *PENGANTAR MANAJEMEN MODERN*, dapat diselesaikan dan diterbitkan dengan baik ke hadapan pembaca sekalian. Dunia kerja dan ekosistem bisnis saat ini sedang mengalami transformasi yang sangat masif. Digitalisasi, kecerdasan buatan, perubahan generasi tenaga kerja, serta ketidakpastian pasar global menuntut kita untuk mendefinisikan ulang prinsip-prinsip manajemen konvensional. Manajemen modern bukan lagi sekadar tentang fungsi perencanaan dan pengorganisasian di atas kertas, melainkan tentang adaptabilitas, inovasi berkelanjutan, kepemimpinan yang empati, dan pengambilan keputusan berbasis data.

Kehadiran buku *PENGANTAR MANAJEMEN MODERN* ini menjadi angin segar sekaligus kontribusi ilmiah yang sangat berharga. Buku ini berhasil menjembatani teori-teori manajemen klasik yang fundamental dengan praktik-praktik kontemporer yang relevan dengan kebutuhan industri saat ini. Kombinasi pemikiran dari para penulis: **Dr. (Cand) Sarah Rizki Amalia, S.E., M.Si.**, **Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.TL., C.BC., C.SM., C.ME., C.LI.**, dan **Rudy Rahwana, S.E., M.M., M.Ak., CRP.** setelah melahirkan sebuah karya yang sangat komprehensif, kaya akan perspektif, serta tajam dalam analisis praktis.

Kolaborasi keahlian para penulis, baik dari latar belakang akademis yang kuat maupun penguasaan berbagai sertifikasi kompetensi profesional, membuat buku ini mampu menyajikan materi secara sistematis namun tetap membumi. Bagi mahasiswa, buku ini

akan menjadi kompas dalam memahami dinamika organisasi masa kini. Bagi para praktisi, karya ini dapat menjadi referensi strategis dalam mengelola sumber daya manusia dan operasional di tengah era disrupsi. Saya memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada para penulis atas dedikasi, kerja keras, dan komitmen ilmiahnya dalam merampungkan buku ini. Menuangkan pemikiran dan kepakaran ke dalam sebuah buku adalah langkah nyata dalam mendukung kemajuan literasi dan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Akhir kata, saya ucapkan selamat membaca kepada seluruh pembaca. Semoga buku ini menjadi pemantik diskusi, inspirasi, dan implementasi nyata demi terciptanya manajemen organisasi yang lebih adaptif, efisien, dan berdampak positif bagi masyarakat luas.
Selamat membaca dan teruslah berkarya!

Wabillahi taufiq wal hidayah,
Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat saya,



Prof. Renea Shinta Aminda, S.E., M.M.

SAMBUTAN KETUA STIE KALPATARU

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,
Salam sejahtera bagi kita semua,
Om Swastiastu, Namo Buddhaya, Salam Kebajikan.

Puji dan syukur senantiasa kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, buku yang sangat berbobot dan dinantikan ini, **PENGANTAR MANAJEMEN MODERN**, dapat diselesaikan dan diterbitkan dengan baik ke hadapan pembaca sekalian.

Sebagai pimpinan **Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Kalpataru**, saya merasa sangat bangga dan memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya atas terbitnya karya ilmiah ini. Dunia akademis dan praktis saat ini dituntut untuk terus bergerak dinamis seiring dengan masifnya arus globalisasi, digitalisasi, dan disrupsi teknologi. Di tengah ketidakpastian lanskap bisnis global, pemahaman mengenai manajemen yang adaptif, inovatif, dan akuntabel menjadi sebuah keharusan, bukan lagi pilihan.

Buku *PENGANTAR MANAJEMEN MODERN* ini hadir di saat yang sangat tepat. Karya ini berhasil meramu teori-teori manajemen klasik yang fundamental dengan pendekatan praktis kontemporer yang relevan dengan kebutuhan industri saat ini. Yang membuat buku ini menjadi sangat istimewa adalah adanya sinergi pemikiran dari para penulis yang luar biasa:

1. **Dr. (Cand) Sarah Rizki Amalia, S.E., M.Si.**
2. **Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.TL., C.BC., C.SM., C.ME., C.LI.**
3. **Rudy Rahwana, S.E., M.M., M.Ak., CRP.**

Kolaborasi kepakaran dari para penulis yang memadukan kekuatan akademis dengan berbagai penguasaan sertifikasi kompetensi

profesional di bidang tata kelola, logistik, pemasaran, hingga manajemen risiko, membuat buku ini sangat komprehensif, tajam secara analisis, namun tetap membumi untuk dipelajari.

Bagi mahasiswa STIE Kalpataru maupun pembaca secara umum, buku ini akan menjadi kompas pemandu yang sangat berharga dalam memahami bagaimana mengelola organisasi dan sumber daya secara modern, efektif, dan efisien. Bagi para praktisi, buku ini menawarkan referensi strategis dan aplikatif untuk menghadapi tantangan operasional yang semakin kompleks. Kehadiran buku ini juga memperkuat komitmen STIE Kalpataru dalam memajukan literasi dan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Akhir kata, saya ucapkan selamat atas terbitnya buku ini kepada para penulis. Terima kasih atas dedikasi dan kontribusi ilmiah yang luar biasa bagi pengembangan ilmu manajemen. Kepada seluruh pembaca, selamat menimba ilmu, semoga buku ini menjadi pemantik diskusi yang produktif serta mampu menginspirasi implementasi nyata demi kemajuan bangsa.

Selamat membaca dan teruslah berkarya!
Wabillahi taufiq wal hidayah,
Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.



Dr. (Cand) Husen Basri, M.Ak., Ak., CA., ASEAN CPA., Assoc CPA.
Ketua STIE Kalpataru

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
SAMBUTAN ..... **ii**
SAMBUTAN KETUA STIE KALPATARU ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vii**

BAB I HAKIKAT DAN EVOLUSI MANAJEMEN MODERN **1**
A. Konsep Dasar Manajemen 1
B. Evolusi Teori Manajemen 4
C. Fungsi dan Peran Manajemen 7
D. Tingkatan dan Peran Manajer 10
E. Tantangan Manajemen di Era Modern 12

BAB II LINGKUNGAN ORGANISASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN **17**
A. Organisasi sebagai Sistem Terbuka 17
B. Lingkungan Internal dan Eksternal Organisasi 20
C. Analisis Lingkungan Bisnis 23
D. Konsep Pengambilan Keputusan Manajerial 25
E. Pengambilan Keputusan Berbasis Data dan Risiko 28

BAB III PERENCANAAN STRATEGIS DAN MANAJEMEN KINERJA **33**
A. Konsep Perencanaan dalam Organisasi 33
B. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis 36
C. Perencanaan Operasional dan Taktis 38
D. Manajemen Strategis dan Keunggulan Bersaing 41
E. Indikator Kinerja dan Evaluasi Strategi 43

BAB IV PENGORGANISASIAN DAN DESAIN ORGANISASI MODERN **47**
A. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian 47
B. Struktur Organisasi Modern 49

C. Desain Organisasi yang Adaptif 52
D. Delegasi, Wewenang, dan Koordinasi 55
E. Organisasi Digital dan *Agile Organization* 58

BAB V KEPEMIMPINAN, PERILAKU ORGANISASI, DAN KOMUNIKASI 61
A. Konsep Kepemimpinan Modern 61
B. Teori dan Gaya Kepemimpinan 63
C. Motivasi dalam Organisasi 66
D. Perilaku Individu dan Dinamika Kelompok 69
E. Komunikasi Efektif dan Manajemen Konflik 71

BAB VI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 75
A. Perencanaan Sumber Daya Manusia 75
B. Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan 78
C. Pengembangan Kompetensi dan Talenta 80
D. Manajemen Kinerja dan Sistem Penghargaan 83
E. *Employee Engagement* dan Kesejahteraan Karyawan 86

BAB VII PENGENDALIAN, PENGUKURAN KINERJA, DAN MANAJEMEN RISIKO 89
A. Konsep Pengendalian Manajemen 89
B. Sistem Pengukuran Kinerja 92
C. *Key Performance Indicators* (KPI) 94
D. Audit Internal dan Pengendalian Organisasi 97
E. Manajemen Risiko dan Perbaikan Berkelanjutan 100

BAB VIII INOVASI, TRANSFORMASI DIGITAL, DAN MANAJEMEN PERUBAHAN 103
A. Konsep Inovasi Organisasi 103
B. Transformasi Digital dalam Manajemen 107
C. *Artificial Intelligence* dan *Data Analytics* dalam Pengambilan Keputusan 109
D. Manajemen Perubahan Organisasi 112
E. Membangun Budaya Inovasi 114

BAB IX ETIKA BISNIS, TATA KELOLA, DAN KEBERLANJUTAN ORGANISASI 117

A. Etika dalam Manajemen Modern.....117
B. *Good Corporate Governance* (GCG).....120
C. *Corporate Social Responsibility* (CSR).....123
D. *Environmental*, *Social*, *and Governance* (ESG).....125
E. Manajemen Berkelanjutan dan Penciptaan Nilai.....127

BAB X MANAJEMEN MODERN DI ERA GLOBAL DAN MASA DEPAN ORGANISASI 131
A. Globalisasi dan Dinamika Lingkungan Bisnis 131
B. Manajemen Lintas Budaya 133
C. Kepemimpinan Global.....136
D. Organisasi Cerdas dan Masa Depan Dunia Kerja.....139
E. Tren dan Prospek Manajemen Modern di Era Society 5.0 142

DAFTAR PUSTAKA 147
GLOSARIUM.....149
INDEKS 155
BIOGRAFI PENULIS.....159
SINOPSIS 161



BAB I
HAKIKAT DAN EVOLUSI MANAJEMEN MODERN

A. Konsep Dasar Manajemen

Manajemen merupakan salah satu bidang ilmu sekaligus praktik yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi modern, baik organisasi bisnis, pemerintahan, maupun nirlaba. Secara etimologis, istilah *management* berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan, kemudian berkembang menjadi *manage* dalam bahasa Inggris yang merujuk pada aktivitas mengelola atau mengatur. Robbins dan Coulter (2021) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan kerja agar dapat diselesaikan secara efisien dan efektif melalui dan bersama orang lain. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan proses yang melibatkan pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan koordinasi manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Konsep efisiensi dan efektivitas menjadi dua pilar utama dalam memahami hakikat manajemen. Daft (2023) menjelaskan bahwa efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal untuk meminimalkan pemborosan, sedangkan efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi secara tepat. Sebuah organisasi dapat dikatakan dikelola dengan baik apabila mampu menyeimbangkan kedua aspek tersebut secara simultan. Griffin (2022) menambahkan bahwa manajemen yang hanya berorientasi pada efisiensi tanpa memperhatikan efektivitas akan menghasilkan organisasi yang hemat biaya namun gagal mencapai visi jangka panjang, demikian pula sebaliknya, organisasi yang hanya mengejar efektivitas tanpa mempertimbangkan efisiensi akan menghadapi pemborosan sumber daya yang pada akhirnya mengancam keberlangsungan finansialnya.

1. Karakteristik Manajemen sebagai Aktivitas Universal

Manajemen bersifat universal karena diperlukan oleh setiap jenis organisasi tanpa memandang ukuran, sektor, maupun tujuannya. Sebuah rumah sakit, sekolah, koperasi, maupun perusahaan multinasional sama-sama memerlukan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian agar dapat berjalan secara efektif. Wibowo (2022) menegaskan bahwa universalitas manajemen tampak dari kesamaan prinsip dasar yang berlaku meskipun konteks penerapannya berbeda-beda, misalnya prinsip pembagian kerja yang dapat diterapkan baik pada pabrik manufaktur maupun pada tim pengembang perangkat lunak. Karakteristik ini menjadikan ilmu manajemen relevan dipelajari oleh siapa pun yang terlibat dalam pengelolaan organisasi, terlepas dari latar belakang disiplin ilmunya.

Selain bersifat universal, manajemen juga bersifat berorientasi pada tujuan (*goal-oriented*) dan melibatkan proses yang berkesinambungan. Setiap aktivitas manajerial senantiasa diarahkan untuk mencapai sasaran tertentu, baik sasaran jangka pendek maupun jangka panjang. Bateman dan Snell (2021) menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses yang tidak pernah benar-benar berhenti karena organisasi senantiasa menghadapi perubahan kondisi internal maupun eksternal yang menuntut penyesuaian berkelanjutan terhadap rencana, struktur, dan cara kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tabel 1.1 Perbandingan Definisi Manajemen Menurut Para Ahli (2020-2024)

Ahli / Sumber	Tahun	Inti Definisi
Robbins & Coulter	2021	Proses koordinasi kegiatan kerja agar efisien dan efektif
Daft	2023	Pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian
Griffin	2022	Serangkaian aktivitas termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan

Ahli / Sumber	Tahun	Inti Definisi
Kinicki & Williams	2022	Proses mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya
Bateman & Snell	2021	Seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain secara efisien dan efektif
Certo & Certo	2020	Proses memadukan sumber daya manusia dan non-manusia untuk mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan tabel di atas, tampak adanya kesamaan pandangan bahwa manajemen senantiasa berkaitan dengan proses, sumber daya, dan pencapaian tujuan melalui kerja sama dengan orang lain. Perbedaan penekanan di antara para ahli lebih bersifat pelengkap daripada kontradiktif, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses universal yang berlaku pada berbagai jenis organisasi, terlepas dari skala maupun sektor kegiatannya (Wibowo, 2022). Kesamaan pandangan ini juga menegaskan bahwa meskipun konteks budaya dan geografis berbeda, esensi manajemen sebagai proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya tetap konsisten di berbagai belahan dunia.

2. Sumber Daya Organisasi dalam Proses Manajemen

Proses manajemen pada dasarnya berkaitan dengan pengelolaan empat kategori sumber daya utama, yaitu sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya fisik, dan sumber daya informasi. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset paling strategis karena menjadi penggerak seluruh sumber daya lainnya. Sumber daya finansial mencakup modal dan dana yang dibutuhkan untuk membiayai operasional organisasi. Sumber daya fisik meliputi bangunan, peralatan, dan bahan baku, sedangkan sumber daya informasi mencakup data dan pengetahuan yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan (Griffin, 2022). Keempat sumber daya ini harus dikelola secara terintegrasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara optimal.

Di era ekonomi berbasis pengetahuan, sumber daya informasi dan pengetahuan semakin memegang peranan sentral dibandingkan era industri sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada sumber daya fisik dan modal. Drucker (dalam Kinicki & Williams, 2022) bahkan menyebut fenomena ini sebagai pergeseran menuju *knowledge economy*, di mana daya saing organisasi semakin ditentukan oleh kemampuannya menciptakan, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif dibandingkan sekadar kepemilikan aset fisik semata.

3. Manajemen dalam Konteks Organisasi Profit dan Nirlaba

Meskipun prinsip dasar manajemen bersifat universal, penerapannya pada organisasi profit dan nirlaba memiliki penekanan yang berbeda. Pada organisasi profit, keberhasilan manajemen umumnya diukur melalui indikator finansial seperti laba, pertumbuhan pendapatan, dan nilai pemegang saham. Sebaliknya, pada organisasi nirlaba dan sektor publik, keberhasilan manajemen lebih banyak diukur melalui pencapaian misi sosial, efisiensi penggunaan dana publik, serta dampak yang dirasakan oleh masyarakat penerima manfaat (Sedarmayanti, 2021). Perbedaan orientasi ini menuntut pendekatan manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik dan tujuan masing-masing jenis organisasi.

B. Evolusi Teori Manajemen

Pemahaman terhadap manajemen modern tidak dapat dilepaskan dari sejarah perkembangan pemikiran manajemen yang telah berlangsung lebih dari satu abad. Aliran klasik menjadi fondasi awal, ditandai oleh munculnya *scientific management* yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor pada awal abad ke-20. Pendekatan ini menekankan efisiensi kerja melalui studi waktu dan gerak, standardisasi prosedur, serta pemisahan tugas perencanaan dan pelaksanaan (Daft, 2023). Selain itu, teori administrasi umum yang dikembangkan oleh Henri Fayol memperkenalkan empat belas prinsip manajemen serta lima fungsi dasar yang menjadi cikal bakal fungsi manajemen modern.

Aliran berikutnya adalah pendekatan perilaku atau *human relations movement* yang muncul sebagai kritik terhadap pendekatan

klasik yang dianggap terlalu mekanistis. *Hawthorne Studies* yang dipimpin Elton Mayo pada era 1920–1930-an menemukan bahwa faktor sosial dan psikologis, seperti perhatian terhadap karyawan, memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Kreitner & Kinicki, 2022). Hal ini mendorong lahirnya kajian tentang motivasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok yang hingga kini menjadi bagian penting dari perilaku organisasi.

1. Aliran Klasik: *Scientific Management* dan Administrasi Umum

Frederick W. Taylor melalui karyanya *The Principles of Scientific Management* memperkenalkan empat prinsip dasar, yaitu pengembangan ilmu bagi setiap unsur pekerjaan untuk menggantikan metode tradisional, seleksi dan pelatihan pekerja secara ilmiah, kerja sama antara manajemen dan pekerja untuk memastikan pekerjaan dilaksanakan sesuai prinsip ilmiah, serta pembagian tanggung jawab yang hampir merata antara manajemen dan pekerja (Certo & Certo, 2020). Meskipun pendekatan ini banyak dikritik karena dianggap mereduksi pekerja menjadi bagian dari mesin produksi, kontribusinya terhadap efisiensi kerja tetap menjadi fondasi penting bagi praktik manajemen operasional hingga saat ini.

Sementara itu, Henri Fayol dari Prancis mengembangkan teori administrasi umum yang lebih berfokus pada organisasi secara keseluruhan dibandingkan pada level operasional pekerja. Empat belas prinsip Fayol mencakup antara lain pembagian kerja, kesatuan komando, kesatuan arah, sentralisasi, rantai skalar, dan semangat korps. Kelima fungsi manajemen yang dirumuskan Fayol, yaitu *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling*, menjadi dasar bagi kerangka fungsi manajemen modern yang lebih disederhanakan menjadi POAC (Robbins & Coulter, 2021).

2. Aliran Perilaku dan Kuantitatif

Selain Hawthorne Studies, aliran perilaku juga diperkaya oleh kontribusi tokoh lain seperti Abraham Maslow dengan teori hierarki kebutuhan dan Douglas McGregor dengan Teori X dan Teori Y yang menjelaskan dua pandangan berbeda mengenai sifat dasar manusia dalam bekerja. Teori X berasumsi bahwa pekerja pada dasarnya malas dan perlu diawasi ketat, sedangkan Teori Y berasumsi bahwa pekerja pada dasarnya menyukai tanggung jawab dan mampu mengarahkan

dirinya sendiri apabila diberikan kepercayaan (Kreitner & Kinicki, 2022). Kedua pandangan ini memengaruhi gaya kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan pada berbagai organisasi hingga saat ini.

Aliran kuantitatif berkembang pesat pasca-Perang Dunia II seiring kebutuhan militer akan model matematis untuk optimalisasi logistik dan alokasi sumber daya. Pendekatan ini kemudian diadopsi ke dalam dunia bisnis melalui teknik seperti riset operasi (*operations research*), manajemen sains (*management science*), dan sistem informasi manajemen. Daft (2023) menjelaskan bahwa meskipun pendekatan kuantitatif sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan yang bersifat terstruktur, pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam menangani aspek perilaku manusia yang kompleks dan tidak selalu dapat dikuantifikasi secara akurat.

Gambar 1.1 Evolusi Aliran Pemikiran Manajemen



Alur digambarkan dari kiri ke kanan sebagai satu kesatuan proses yang berkesinambungan

Diagram evolusi di atas menegaskan bahwa setiap aliran pemikiran manajemen tidak serta-merta menggantikan aliran sebelumnya secara total, melainkan saling melengkapi dan memperkaya khazanah keilmuan manajemen secara kumulatif. Manajer modern perlu memahami keseluruhan evolusi ini agar dapat mengombinasikan berbagai pendekatan secara kontekstual sesuai dengan karakteristik permasalahan yang dihadapi dalam organisasinya (Daft, 2023).

3. Pendekatan Sistem dan Kontingensi sebagai Sintesis Modern

Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang terdiri atas subsistem-subsistem yang saling berinteraksi dan bergantung satu sama lain, serta senantiasa berhubungan dengan lingkungan eksternalnya. Pendekatan ini menekankan pentingnya berpikir secara holistik, tidak hanya berfokus pada optimalisasi satu bagian tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap keseluruhan organisasi (Daft, 2023). Pendekatan sistem menjadi jembatan penting antara pemikiran manajemen klasik yang cenderung parsial dengan kebutuhan pemahaman organisasi secara komprehensif pada era modern.

Pendekatan kontingensi melengkapi pendekatan sistem dengan menegaskan bahwa efektivitas praktik manajemen sangat bergantung pada situasi spesifik yang dihadapi, seperti ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, tingkat ketidakpastian lingkungan, dan karakteristik anggota organisasi. Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa pendekatan kontingensi menolak asumsi adanya satu prinsip manajemen universal yang berlaku pada seluruh situasi, dan sebaliknya mendorong manajer untuk mendiagnosis situasi secara cermat sebelum menentukan pendekatan manajerial yang paling sesuai untuk diterapkan.

C. Fungsi dan Peran Manajemen

Fungsi manajemen secara klasik dirumuskan oleh Henri Fayol dan disederhanakan dalam kerangka POAC, yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating/Leading* (pengarahan atau kepemimpinan), dan *Controlling* (pengendalian). Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan organisasi serta merumuskan strategi dan langkah-langkah untuk mencapainya. Pengorganisasian berkaitan dengan penyusunan struktur, pembagian tugas, dan alokasi sumber daya. Kepemimpinan menekankan pada upaya memengaruhi dan memotivasi anggota organisasi agar bekerja mencapai tujuan bersama, sedangkan pengendalian memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana melalui pemantauan dan evaluasi (Daft, 2023).

Selain fungsi tersebut, Henry Mintzberg (dalam Griffin, 2022) mengidentifikasi sepuluh peran manajerial yang dikelompokkan ke

dalam tiga kategori utama, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan. Peran interpersonal mencakup peran sebagai figur pemimpin simbolis, penghubung, dan pemimpin operasional. Peran informasional meliputi peran sebagai pemantau, penyebar informasi, dan juru bicara organisasi. Adapun peran pengambilan keputusan mencakup peran sebagai wirausahawan, penyelesai gangguan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator. Kerangka Mintzberg ini memberikan gambaran yang lebih realistis mengenai pekerjaan manajer sehari-hari dibandingkan pendekatan fungsional yang lebih normatif.

1. Sepuluh Peran Manajerial Mintzberg

a. Peran interpersonal: figur pemimpin simbolis (*figurehead*), pemimpin (*leader*), dan penghubung (*liaison*) yang membangun jejaring relasi baik di dalam maupun di luar organisasi.
b. Peran informasional: pemantau (*monitor*) yang mengumpulkan informasi, penyebar (*disseminator*) yang membagikan informasi kepada anggota organisasi, dan juru bicara (*spokesperson*) yang mewakili organisasi ke pihak eksternal.
c. Peran pengambilan keputusan: wirausahawan (*entrepreneur*) yang menginisiasi perubahan, penyelesai gangguan (*disturbance handler*), pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), dan negosiator (*negotiator*) yang mewakili kepentingan organisasi dalam perundingan.

Ketiga kelompok peran tersebut saling terkait erat karena informasi yang diperoleh melalui peran informasional menjadi dasar bagi pelaksanaan peran interpersonal dan peran pengambilan keputusan. Mintzberg (dalam Griffin, 2022) menekankan bahwa proporsi waktu yang dicurahkan manajer untuk masing-masing peran sangat bervariasi tergantung pada level jabatan, jenis industri, dan karakteristik organisasi tempatnya bekerja, sehingga tidak terdapat pola baku yang berlaku universal bagi seluruh manajer.

2. Keterkaitan antara Fungsi Manajemen dan Siklus PDCA

Fungsi manajemen klasik memiliki keterkaitan erat dengan siklus perbaikan berkelanjutan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang dikembangkan oleh Deming. Tahap *Plan* selaras dengan fungsi

perencanaan, tahap *Do* selaras dengan fungsi pengorganisasian dan pengarahan, sedangkan tahap *Check* dan *Act* selaras dengan fungsi pengendalian yang mencakup evaluasi dan tindakan perbaikan (Wibowo, 2022). Keselarasan ini menunjukkan bahwa fungsi manajemen bukan sekadar kerangka teoretis, melainkan juga memiliki relevansi praktis dalam berbagai metodologi perbaikan kinerja organisasi yang banyak digunakan pada era modern.

Penerapan siklus PDCA dalam konteks fungsi manajemen memungkinkan organisasi melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan bertahap, bukan perubahan besar yang bersifat sporadis. Pendekatan inkremental semacam ini terbukti lebih mudah diterima oleh anggota organisasi karena tidak menimbulkan gangguan signifikan terhadap operasional yang sedang berjalan, sekaligus memungkinkan organisasi belajar dari setiap siklus perbaikan yang telah dilakukan (Griffin, 2022).

3. Efektivitas Manajerial dalam Praktik Sehari-hari

Efektivitas manajerial tidak hanya diukur dari sejauh mana seorang manajer menguasai teori fungsi dan peran manajemen, tetapi juga dari kemampuannya menerapkan pengetahuan tersebut secara kontekstual dalam situasi kerja yang nyata. Luthans (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) melalui penelitiannya menemukan bahwa manajer yang berhasil dalam hal promosi jabatan tidak selalu sama dengan manajer yang paling efektif dalam mencapai kinerja tim, mengingat faktor jejaring politik organisasi juga turut memengaruhi kecepatan seseorang menaiki jenjang karier manajerial.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan manajerial merupakan konstruk multidimensi yang mencakup tidak hanya pencapaian target kinerja, tetapi juga kemampuan membangun jejaring, mengelola komunikasi ke atas maupun ke bawah, serta mengembangkan sumber daya manusia yang dipimpinnya. Pemahaman terhadap dimensi ini penting agar evaluasi kinerja manajerial dilakukan secara lebih komprehensif dan tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek semata.

D. Tingkatan dan Peran Manajer

Organisasi pada umumnya memiliki struktur hierarkis yang membagi manajer ke dalam tiga tingkatan utama, yaitu manajemen puncak (*top management*), manajemen menengah (*middle management*), dan manajemen lini pertama (*first-line management*). Manajemen puncak bertanggung jawab atas penetapan visi, misi, dan strategi jangka panjang organisasi, serta pengambilan keputusan yang berdampak luas terhadap keberlangsungan organisasi. Manajemen menengah berperan sebagai penghubung antara manajemen puncak dan manajemen lini, bertugas menerjemahkan strategi menjadi program kerja operasional. Manajemen lini pertama berhadapan langsung dengan karyawan pelaksana dan bertanggung jawab atas pengawasan kegiatan operasional harian (Robbins & Coulter, 2021).

Proporsi keterampilan yang dibutuhkan pada setiap tingkatan manajemen berbeda satu sama lain. Katz (dalam Bateman & Snell, 2021) menjelaskan bahwa manajer puncak lebih banyak memerlukan keterampilan konseptual untuk merumuskan strategi dan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh, sedangkan manajer lini pertama lebih banyak memerlukan keterampilan teknis untuk mengarahkan pekerjaan operasional. Keterampilan interpersonal atau manusiawi dibutuhkan secara relatif merata pada semua tingkatan karena setiap manajer harus mampu berkomunikasi dan membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan, rekan kerja, maupun atasan.

Tabel 1.2 Tingkatan Manajemen dan Fokus Utama Tugasnya

Tingkatan	Fokus Utama	Contoh Jabatan
Manajemen Puncak	Perumusan visi, misi, dan strategi jangka panjang	Direktur Utama, CEO, Presiden Direktur
Manajemen Menengah	Penerjemahan strategi menjadi program kerja	Manajer Divisi, Kepala Departemen
Manajemen Lini Pertama	Pengawasan kegiatan operasional harian	Supervisor, Kepala Regu, Team Leader

1. Komposisi Keterampilan Manajerial pada Setiap Tingkatan

Robert L. Katz mengklasifikasikan tiga jenis keterampilan yang dibutuhkan manajer, yaitu keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan manusiawi (*human skills*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*). Keterampilan teknis berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan prosedur spesifik dalam bidang tertentu, misalnya kemampuan mengoperasikan mesin produksi atau menyusun laporan keuangan. Keterampilan manusiawi berkaitan dengan kemampuan bekerja sama, memotivasi, dan berkomunikasi dengan orang lain. Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan memahami organisasi sebagai satu kesatuan yang kompleks serta menganalisis hubungan antarbagian di dalamnya (Bateman & Snell, 2021).

Pada level manajemen lini pertama, keterampilan teknis memiliki proporsi kebutuhan yang paling tinggi karena manajer pada level ini harus memahami secara mendalam proses kerja yang diawasinya. Sebaliknya, pada level manajemen puncak, keterampilan konseptual menjadi yang paling dominan karena manajer puncak harus mampu memahami interaksi kompleks antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya serta merumuskan arah strategis jangka panjang. Keterampilan manusiawi tetap menjadi kebutuhan penting yang relatif konstan pada seluruh tingkatan manajemen (Katz dalam Bateman & Snell, 2021).

2. Peran Manajer Fungsional dan Manajer Umum

Selain pembagian berdasarkan tingkatan vertikal, manajer juga dapat dibedakan berdasarkan cakupan tanggung jawabnya, yaitu manajer fungsional (*functional manager*) yang bertanggung jawab atas satu bidang fungsional tertentu seperti pemasaran atau keuangan, dan manajer umum (*general manager*) yang bertanggung jawab atas keseluruhan operasi suatu unit bisnis yang mencakup berbagai fungsi sekaligus (Robbins & Coulter, 2021). Manajer umum umumnya menghadapi kompleksitas pengambilan keputusan yang lebih tinggi karena harus mempertimbangkan interaksi antarfungsi dalam unit bisnis yang dipimpinnya.

Transisi dari manajer fungsional menuju manajer umum sering kali menjadi tantangan tersendiri bagi individu yang meniti karier manajerial, karena menuntut perluasan perspektif dari yang semula berfokus pada satu bidang spesialisasi menjadi pemahaman lintas fungsi yang lebih luas. Kinicki dan Williams (2022) menyatakan agar

organisasi menyediakan program pengembangan kepemimpinan yang dirancang khusus untuk mempersiapkan manajer fungsional bertransisi menjadi manajer umum secara bertahap dan terstruktur.

3. Peran Manajer sebagai Pengembang Sumber Daya Manusia

Selain menjalankan fungsi teknis dan strategis, manajer pada seluruh tingkatan memiliki tanggung jawab penting sebagai pengembang sumber daya manusia dalam unit kerjanya masing-masing. Peran ini mencakup pemberian bimbingan, umpan balik, serta kesempatan pengembangan kompetensi bagi bawahan agar mampu tumbuh secara profesional (Bateman & Snell, 2021). Manajer yang mengabaikan peran pengembangan ini cenderung menghadapi tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi, mengingat karyawan pada era modern semakin mengutamakan kesempatan pengembangan diri sebagai salah satu faktor penting dalam memilih maupun bertahan pada suatu organisasi.

Praktik pendampingan (*mentoring*) dan pembinaan (*coaching*) semakin banyak diterapkan oleh manajer modern sebagai instrumen pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa pendekatan *coaching* yang berfokus pada penggalian potensi dan pemecahan masalah secara mandiri oleh bawahan terbukti lebih efektif dalam membangun kemandirian dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dibandingkan pendekatan pengawasan yang bersifat instruktif dan searah.

E. Tantangan Manajemen di Era Modern

Organisasi masa kini beroperasi dalam lingkungan yang sering digambarkan dengan akronim VUCA, yaitu *volatility* (kegejolakan), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas), dan *ambiguity* (ambiguitas). Kondisi ini menuntut manajer untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dan pengambilan keputusan yang cepat namun tetap berbasis data. Bennis dan Nanus (dalam Northouse, 2023) menegaskan bahwa organisasi yang mampu bertahan pada lingkungan VUCA adalah organisasi yang mengembangkan kapasitas pembelajaran berkelanjutan serta fleksibilitas struktural.

Percepatan transformasi digital menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen modern. Kehadiran teknologi seperti *artificial*

intelligence, *big data analytics*, dan otomatisasi proses bisnis mengubah cara organisasi mengelola sumber daya, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Westerman dkk. (dalam Kotler & Keller, 2022) mengungkapkan bahwa organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital cenderung memiliki kepemimpinan yang visioner serta budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Sebaliknya, resistensi terhadap teknologi baru sering kali menjadi penghambat utama keberhasilan transformasi digital pada banyak organisasi.

1. Tantangan Keberagaman dan Generasi dalam Angkatan Kerja

Selain tantangan teknologi dan keberlanjutan, manajer modern juga dihadapkan pada keberagaman angkatan kerja yang semakin kompleks, baik dari sisi generasi, gender, budaya, maupun latar belakang pendidikan. Keberadaan generasi Baby Boomer, Generasi X, Generasi Y atau *Millennial*, dan Generasi Z dalam satu lingkungan kerja yang sama menuntut pendekatan manajemen yang lebih fleksibel dan personal. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa setiap generasi memiliki preferensi berbeda terhadap gaya komunikasi, motivasi kerja, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, sehingga manajer perlu mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif terhadap keberagaman tersebut.

Pengelolaan keberagaman (*diversity management*) yang efektif terbukti memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan kreativitas, inovasi, dan kemampuan organisasi memahami kebutuhan pasar yang beragam. Sebaliknya, kegagalan mengelola keberagaman dapat menimbulkan konflik interpersonal dan menurunkan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) secara keseluruhan (Kreitner & Kinicki, 2022).

Tabel 1.3 Tantangan Utama Manajemen di Era Modern

Tantangan	Dampak terhadap Organisasi	Respons Manajerial yang Diperlukan
Lingkungan VUCA	Ketidakpastian tinggi dalam perencanaan	Fleksibilitas strategi dan pembelajaran berkelanjutan
Transformasi	Perubahan proses	Investasi teknologi dan

Tantangan	Dampak terhadap Organisasi	Respons Manajerial yang Diperlukan
Digital	bisnis dan model operasi	pengembangan kompetensi digital
Tuntutan Keberlanjutan (ESG)	Tekanan dari investor dan masyarakat	Integrasi ESG ke dalam strategi bisnis
Keberagaman Angkatan Kerja	Perbedaan preferensi dan gaya kerja	Kepemimpinan adaptif dan inklusif

2. Kepemimpinan Adaptif sebagai Respons terhadap Perubahan

Menghadapi berbagai tantangan yang telah diuraikan di atas, kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) menjadi pendekatan yang semakin relevan bagi manajer modern. Heifetz dan Linsky (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan pemimpin untuk membedakan antara masalah teknis yang dapat diselesaikan dengan solusi yang sudah dikenal, dan masalah adaptif yang menuntut perubahan nilai, keyakinan, atau perilaku yang lebih mendasar. Kegagalan membedakan kedua jenis masalah ini sering kali menjadi penyebab utama kegagalan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan secara tepat.

Pemimpin adaptif dituntut untuk mampu menciptakan ruang aman bagi anggota organisasi untuk bereksperimen, belajar dari kegagalan, dan mengembangkan solusi baru terhadap permasalahan yang belum memiliki preseden. Kemampuan ini menjadi semakin penting mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi organisasi modern jarang dapat diselesaikan hanya dengan mengandalkan solusi dan pendekatan yang telah terbukti berhasil di masa lalu (Bennis & Nanus dalam Northouse, 2023).

Tabel 1.4 Adaptasi Manajerial pada Masa Disrupsi Teknologi

Aspek	Pendekatan Tradisional	Pendekatan Adaptif Modern
Pengambilan Keputusan	Berjenjang dan lambat	Cepat, berbasis data, dan terdesentralisasi

Aspek	Pendekatan Tradisional	Pendekatan Adaptif Modern
Sumber Informasi	Laporan berkala internal	Data real-time dan analitik prediktif
Sikap terhadap Perubahan	Defensif dan resisten	Proaktif dan berorientasi pembelajaran

Tabel di atas menggambarkan pergeseran pola pikir manajerial yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi disrupsi teknologi. Pergeseran ini bukan sekadar perubahan alat atau prosedur kerja, melainkan perubahan mendasar dalam cara manajer memandang informasi, kecepatan, dan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan (Kotler & Keller, 2022).



BAB II
LINGKUNGAN ORGANISASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Organisasi dapat dipahami sebagai suatu sistem terbuka atau *open system* yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya melalui proses pertukaran sumber daya, informasi, dan energi. Daft (2023) menjelaskan bahwa sebagai sistem terbuka, organisasi menerima *input* dari lingkungan berupa bahan baku, tenaga kerja, modal, dan informasi, kemudian mengubahnya melalui proses transformasi internal menjadi *output* berupa barang, jasa, atau nilai tambah lain yang dikembalikan kepada lingkungan. Pandangan ini berbeda dengan pendekatan sistem tertutup yang menganggap organisasi dapat berfungsi secara independen tanpa dipengaruhi oleh faktor eksternal.

Konsep sistem terbuka menekankan pentingnya *feedback* atau umpan balik sebagai mekanisme yang memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian dan perbaikan berkelanjutan. Umpan balik dapat berasal dari pelanggan, pesaing, regulator, maupun masyarakat luas yang memberikan informasi mengenai kinerja organisasi. Griffin (2022) menegaskan bahwa organisasi yang gagal merespons umpan balik dari lingkungannya cenderung mengalami penurunan daya saing dan bahkan risiko kegagalan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam menangkap dan mengelola informasi dari lingkungan eksternal menjadi kunci keberlangsungan hidup organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat.

1. Subsistem dalam Organisasi

Sebagai suatu sistem, organisasi terdiri atas berbagai subsistem yang saling berinteraksi, seperti subsistem produksi, subsistem

pemasaran, subsistem keuangan, dan subsistem sumber daya manusia. Certo dan Certo (2020) menjelaskan bahwa kegagalan pada salah satu subsistem dapat memberikan dampak berantai terhadap kinerja subsistem lainnya, sehingga diperlukan koordinasi yang baik antarsubsistem agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara optimal. Pendekatan sistem ini mendorong manajer untuk berpikir secara holistik, tidak hanya berfokus pada optimalisasi satu bagian organisasi tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap keseluruhan sistem.

Prinsip sinergi menjadi salah satu karakteristik penting dari pendekatan sistem, yaitu bahwa keseluruhan organisasi memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan penjumlahan nilai masing-masing bagiannya secara terpisah. Daft (2023) menjelaskan bahwa sinergi tercipta ketika berbagai subsistem organisasi bekerja secara terintegrasi dan saling mendukung, misalnya ketika subsistem pemasaran dan subsistem produksi bekerja sama secara erat untuk memastikan produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan pasar yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Gambar 2.1 Organisasi sebagai Sistem Terbuka

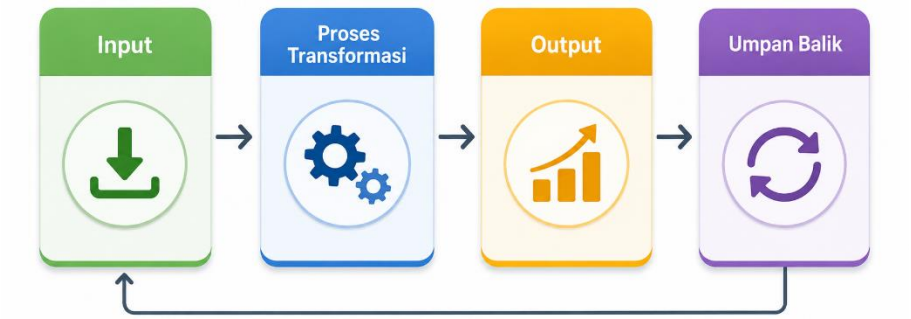


Diagram di atas menggambarkan bahwa organisasi tidak dapat dipisahkan dari lingkungan tempatnya beroperasi. Sumber daya yang masuk diolah melalui berbagai fungsi manajemen menjadi keluaran yang bernilai, sementara umpan balik dari lingkungan menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian strategi secara berkelanjutan (Certo & Certo, 2020).

2. Entropi dan Keberlangsungan Sistem Organisasi

Konsep entropi yang dipinjam dari ilmu fisika turut digunakan dalam teori sistem organisasi untuk menjelaskan kecenderungan alami suatu sistem menuju kemunduran atau disintegrasi apabila tidak memperoleh masukan energi dan informasi baru dari lingkungannya. Daft (2023) menjelaskan bahwa organisasi yang bersifat tertutup dan enggan berinteraksi dengan lingkungan eksternal cenderung mengalami entropi positif, yaitu penurunan kapasitas dan relevansi secara bertahap. Sebaliknya, organisasi yang secara aktif menyerap sumber daya, informasi, dan inovasi dari lingkungannya mampu mencapai kondisi entropi negatif yang memungkinkan keberlangsungan dan pertumbuhan jangka panjang.

Implikasi konsep entropi bagi manajer adalah pentingnya menjaga keterbukaan organisasi terhadap perubahan dan pembelajaran dari lingkungan eksternal secara berkelanjutan. Organisasi yang membangun mekanisme pembelajaran organisasional yang kuat, termasuk melalui riset pasar, benchmarking, dan kolaborasi dengan mitra eksternal, cenderung lebih mampu mempertahankan relevansi dan daya saingnya dibandingkan organisasi yang cenderung stagnan dan resisten terhadap masukan dari luar (Griffin, 2022).

3. Prinsip Holisme dalam Pengelolaan Organisasi

Prinsip holisme menegaskan bahwa organisasi harus dipahami sebagai satu kesatuan yang utuh, bukan sekadar kumpulan bagian-bagian yang berdiri sendiri. Certo dan Certo (2020) menjelaskan bahwa keputusan yang diambil pada satu bagian organisasi, meskipun tampak kecil, dapat menimbulkan efek berantai terhadap bagian lain yang mungkin tidak terlihat secara langsung. Sebagai contoh, keputusan efisiensi biaya pada departemen produksi tanpa koordinasi dengan departemen pemasaran dapat berdampak pada penurunan kualitas produk yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Penerapan prinsip holisme menuntut manajer untuk senantiasa mempertimbangkan dampak lintas fungsi dari setiap keputusan yang diambil, serta membangun mekanisme komunikasi dan koordinasi yang memungkinkan informasi mengalir secara lancar antarbagian organisasi. Daft (2023) menambahkan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan prinsip holisme secara konsisten cenderung memiliki

tingkat sinergi dan efektivitas organisasi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang cenderung beroperasi secara tersekat-sekat antarunit kerja.

B. Lingkungan Internal dan Eksternal Organisasi

Lingkungan organisasi secara umum dibedakan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal mencakup faktor-faktor yang berada di dalam kendali organisasi, seperti sumber daya manusia, budaya organisasi, struktur, teknologi, serta sumber daya finansial. Bateman dan Snell (2021) menyatakan bahwa analisis lingkungan internal umumnya diarahkan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi sebagai dasar perumusan strategi. Budaya organisasi khususnya memiliki peran strategis karena memengaruhi cara anggota organisasi berperilaku, berkomunikasi, dan mengambil keputusan dalam kegiatan sehari-hari.

Lingkungan eksternal terdiri atas lingkungan tugas (*task environment*) dan lingkungan umum (*general environment*). Lingkungan tugas mencakup pihak-pihak yang berinteraksi langsung dengan organisasi, seperti pelanggan, pemasok, pesaing, dan regulator. Lingkungan umum mencakup faktor yang lebih luas dan tidak langsung memengaruhi organisasi, seperti kondisi ekonomi, sosial budaya, politik dan hukum, teknologi, serta lingkungan alam. Kinicki dan Williams (2022) menekankan bahwa meskipun lingkungan umum bersifat tidak langsung, dampaknya terhadap keberlangsungan organisasi dapat sangat signifikan, terutama pada perubahan kebijakan pemerintah atau disrupsi teknologi yang cepat.

1. Budaya Organisasi sebagai Elemen Lingkungan Internal

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan asumsi bersama yang memengaruhi cara anggota organisasi berperilaku dan berinteraksi. Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan konsistensi perilaku karyawan tanpa memerlukan pengawasan yang ketat, karena nilai-nilai yang telah terinternalisasi mengarahkan perilaku individu secara alami sesuai dengan harapan organisasi. Budaya organisasi juga berperan sebagai mekanisme kontrol sosial yang membantu menjaga

stabilitas dan identitas organisasi, terutama pada saat organisasi mengalami pertumbuhan atau perubahan struktural yang signifikan.

Terdapat berbagai tipologi budaya organisasi yang dikembangkan oleh para ahli, salah satunya kerangka *Competing Values Framework* yang membedakan budaya organisasi menjadi budaya klan, budaya adhokrasi, budaya pasar, dan budaya hierarki. Setiap tipe budaya memiliki karakteristik dan implikasi berbeda terhadap gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta orientasi terhadap perubahan (Cameron & Quinn dalam Kreitner & Kinicki, 2022). Pemahaman terhadap tipologi budaya ini penting agar manajer dapat menyesuaikan strategi pengelolaan organisasi dengan karakteristik budaya yang dominan di dalamnya.

Tabel 2.1 Klasifikasi Faktor Lingkungan Organisasi

Jenis Lingkungan	Cakupan	Contoh Faktor
Internal	Faktor di dalam kendali organisasi	Budaya organisasi, SDM, struktur, keuangan
Eksternal Tugas	Pihak yang berinteraksi langsung	Pelanggan, pemasok, pesaing, regulator
Eksternal Umum	Faktor makro tidak langsung	Ekonomi, sosial-budaya, politik-hukum, teknologi

Pemetaan lingkungan internal dan eksternal secara komprehensif memungkinkan manajer memahami posisi strategis organisasi secara lebih akurat. Kegagalan memahami interaksi antara kedua jenis lingkungan tersebut dapat menyebabkan organisasi kehilangan relevansi terhadap kebutuhan pasar maupun perubahan regulasi yang terjadi secara dinamis (Wibowo, 2022).

2. Interaksi antara Lingkungan Tugas dan Lingkungan Umum

Lingkungan tugas dan lingkungan umum tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling memengaruhi satu sama lain dalam membentuk konteks operasional organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh, perubahan kebijakan pemerintah pada lingkungan umum dapat secara langsung memengaruhi perilaku pemasok dan pesaing pada

lingkungan tugas, yang pada akhirnya berdampak pada strategi operasional organisasi (Kinicki & Williams, 2022). Pemahaman terhadap interaksi dinamis ini penting agar manajer tidak menganalisis kedua jenis lingkungan tersebut secara terpisah, melainkan sebagai satu kesatuan ekosistem bisnis yang saling terhubung.

Tingkat ketidakpastian lingkungan dapat diukur dari dua dimensi utama, yaitu tingkat kompleksitas (jumlah dan keberagaman faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan) dan tingkat perubahan (kecepatan faktor lingkungan tersebut berubah dari waktu ke waktu). Daft (2023) menjelaskan bahwa organisasi yang menghadapi lingkungan dengan kompleksitas dan tingkat perubahan yang tinggi memerlukan kapasitas pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) yang lebih intensif dibandingkan organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang relatif stabil dan sederhana.

3. Pemangku Kepentingan sebagai Bagian Lingkungan Organisasi

Pemangku kepentingan (*stakeholder*) merupakan individu maupun kelompok yang memiliki kepentingan terhadap kinerja dan keputusan organisasi, baik pemangku kepentingan internal seperti karyawan dan pemegang saham, maupun pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat sekitar. Freeman (dalam David & David, 2021) melalui *stakeholder theory* menekankan bahwa organisasi yang berhasil dalam jangka panjang adalah organisasi yang mampu mengelola hubungan dengan seluruh pemangku kepentingannya secara seimbang, bukan hanya berfokus pada kepentingan pemegang saham semata.

Pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholder mapping*) menjadi alat penting bagi manajer untuk mengidentifikasi tingkat kepentingan dan pengaruh masing-masing pemangku kepentingan terhadap organisasi. Pemangku kepentingan dengan tingkat kepentingan dan pengaruh yang tinggi memerlukan strategi pengelolaan hubungan yang lebih intensif dibandingkan pemangku kepentingan dengan tingkat kepentingan dan pengaruh yang rendah, sehingga sumber daya organisasi untuk membangun relasi dapat dialokasikan secara lebih efisien dan tepat sasaran (Sedarmayanti, 2021).

C. Analisis Lingkungan Bisnis

Untuk memahami dinamika lingkungan eksternal secara lebih sistematis, manajer dapat menggunakan berbagai alat analisis, di antaranya PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*) dan analisis lima kekuatan atau *Five Forces* yang dikembangkan oleh Michael Porter. Analisis PESTEL memungkinkan organisasi mengidentifikasi faktor makro yang berpotensi memengaruhi strategi bisnis, sedangkan analisis lima kekuatan Porter berfokus pada intensitas persaingan dalam suatu industri, meliputi ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, ancaman produk substitusi, dan persaingan antarperusahaan sejenis (David & David, 2021).

Selain analisis eksternal, organisasi juga memerlukan analisis internal untuk memahami kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki. Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (dalam Certo & Certo, 2020) menekankan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik. Kombinasi antara analisis eksternal dan internal umumnya diintegrasikan melalui matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang menjadi salah satu alat analisis strategis paling populer digunakan oleh praktisi manajemen di berbagai sektor.

1. Penerapan Analisis PESTEL secara Rinci

a. *Political*: kebijakan pemerintah, stabilitas politik, dan regulasi perdagangan yang dapat memengaruhi operasional bisnis lintas negara.
b. *Economic*: pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, nilai tukar mata uang, dan daya beli masyarakat yang menjadi dasar perencanaan finansial organisasi.
c. *Social*: perubahan demografi, gaya hidup, dan preferensi konsumen yang memengaruhi permintaan produk dan jasa.
d. *Technological*: kecepatan inovasi teknologi yang dapat menciptakan peluang sekaligus ancaman disrupsi terhadap model bisnis yang sudah ada.

e. *Environmental*: isu perubahan iklim dan tuntutan keberlanjutan yang semakin memengaruhi preferensi konsumen dan kebijakan regulator.
f. *Legal*: kerangka hukum ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, dan kekayaan intelektual yang menjadi batasan operasional organisasi.

Keenam dimensi PESTEL tersebut perlu dianalisis secara berkala mengingat sifatnya yang dinamis dan dapat berubah sewaktu-waktu akibat perkembangan situasi global maupun domestik. David dan David (2021) menyarankan agar organisasi melakukan pemantauan lingkungan (*environmental scanning*) secara rutin sebagai bagian dari sistem intelijen bisnis yang mendukung kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Tabel 2.2 Perbandingan Alat Analisis Lingkungan Bisnis

Alat Analisis	Fokus Kajian	Manfaat Utama
PESTEL	Faktor makro eksternal	Mengidentifikasi peluang dan ancaman jangka panjang
Five Forces Porter	Intensitas persaingan industri	Menilai daya tarik dan struktur industri
Resource-Based View	Sumber daya dan kapabilitas internal	Mengidentifikasi sumber keunggulan bersaing
SWOT	Integrasi internal dan eksternal	Merumuskan strategi berbasis kondisi riil organisasi

2. Matriks SWOT sebagai Alat Perumusan Strategi

Matriks SWOT tidak hanya berfungsi sebagai alat identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, tetapi juga dapat dikembangkan menjadi matriks TOWS yang menghasilkan alternatif strategi berdasarkan kombinasi antarfaktor tersebut. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) memanfaatkan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal, strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada, strategi ST (*Strengths-Threats*) menggunakan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal, sedangkan strategi WT (*Weaknesses-*

Threats) bersifat defensif untuk meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman (David & David, 2021).

Meskipun matriks SWOT banyak digunakan karena kesederhanaannya, penerapannya perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak terjebak pada analisis yang terlalu subjektif dan deskriptif tanpa dasar data yang kuat. Bateman dan Snell (2021) menyarankan agar identifikasi setiap elemen SWOT didukung oleh data dan fakta yang valid, serta melibatkan berbagai pemangku kepentingan internal untuk memperoleh perspektif yang lebih komprehensif dan objektif mengenai kondisi organisasi yang sesungguhnya.

3. *Benchmarking* sebagai Pelengkap Analisis Lingkungan

Benchmarking merupakan proses membandingkan praktik, proses, atau kinerja organisasi dengan organisasi lain yang dianggap unggul dalam bidang tertentu, baik pesaing langsung maupun organisasi dari industri berbeda yang memiliki praktik terbaik yang relevan. Griffin (2022) menjelaskan bahwa *benchmarking* memberikan wawasan berharga mengenai standar kinerja yang realistis dicapai, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) antara kinerja organisasi saat ini dengan kinerja organisasi terbaik di kelasnya.

Penerapan *benchmarking* yang efektif tidak sekadar meniru praktik organisasi lain secara mentah, melainkan mengadaptasinya sesuai dengan konteks dan karakteristik unik organisasi yang melakukan *benchmarking*. Daft (2023) menekankan bahwa *benchmarking* sebaiknya dilakukan secara berkelanjutan sebagai bagian dari budaya perbaikan berkelanjutan organisasi, bukan sekadar kegiatan sesaat yang dilakukan hanya ketika organisasi menghadapi masalah kinerja yang mendesak.

D. Konsep Pengambilan Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan merupakan inti dari seluruh aktivitas manajemen karena setiap fungsi manajemen, mulai dari perencanaan hingga pengendalian, senantiasa melibatkan proses pemilihan alternatif tindakan. Robbins dan Coulter (2021) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses identifikasi masalah dan peluang kemudian menyelesaikannya melalui serangkaian tahapan yang sistematis. Tahapan tersebut umumnya meliputi identifikasi masalah,

pengumpulan informasi, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif, pemilihan alternatif terbaik, implementasi, serta evaluasi hasil keputusan.

Terdapat dua pendekatan utama dalam pengambilan keputusan, yaitu model rasional dan model keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*). Model rasional mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki informasi lengkap dan mampu memilih alternatif optimal secara objektif. Namun, dalam praktiknya, Simon (dalam Griffin, 2022) menegaskan bahwa manusia memiliki keterbatasan kognitif dan informasi sehingga sering kali hanya mampu memilih alternatif yang memuaskan (*satisficing*), bukan alternatif yang benar-benar optimal. Pemahaman terhadap keterbatasan ini penting agar manajer tidak terjebak pada asumsi rasionalitas sempurna yang jarang terjadi dalam kondisi nyata organisasi.

Selain model rasional dan keterbatasan rasionalitas, keputusan manajerial juga dapat dikategorikan berdasarkan sifat masalahnya, yaitu keputusan terprogram (*programmed decision*) untuk masalah yang bersifat rutin dan berulang, serta keputusan tidak terprogram (*non-programmed decision*) untuk masalah yang bersifat unik dan tidak terstruktur. Bateman dan Snell (2021) menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkatan manajemen seseorang, semakin besar pula proporsi keputusan tidak terprogram yang harus dihadapinya, mengingat kompleksitas persoalan strategis yang jarang memiliki preseden atau pola penyelesaian baku.

1. Tahapan Sistematis Proses Pengambilan Keputusan

a. Identifikasi masalah atau peluang yang memerlukan tindakan pengambilan keputusan.
b. Pengumpulan dan analisis informasi yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi.
c. Pengembangan berbagai alternatif solusi yang memungkinkan untuk dipertimbangkan.
d. Evaluasi setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, termasuk biaya, manfaat, dan risiko.
e. Pemilihan alternatif terbaik yang dianggap paling sesuai dengan tujuan organisasi.
f. Implementasi keputusan yang telah dipilih beserta pengalokasian sumber daya yang diperlukan.

g. Evaluasi dan tindak lanjut terhadap hasil keputusan untuk pembelajaran pada pengambilan keputusan berikutnya.

Proses di atas bersifat siklikal karena hasil evaluasi pada tahap akhir dapat menjadi masukan bagi identifikasi masalah baru pada siklus pengambilan keputusan berikutnya. Robbins dan Coulter (2021) menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan proses pengambilan keputusan secara konsisten dan terstruktur cenderung memiliki tingkat keberhasilan implementasi kebijakan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang mengambil keputusan secara *ad hoc* tanpa tahapan yang jelas.

2. Gaya Pengambilan Keputusan Individu

Setiap individu memiliki gaya pengambilan keputusan yang berbeda-beda, yang umumnya dikelompokkan menjadi gaya direktif, analitis, konseptual, dan perilaku. Gaya direktif dicirikan oleh toleransi ambiguitas yang rendah dan orientasi pada rasionalitas, gaya analitis memiliki toleransi ambiguitas yang lebih tinggi disertai kecenderungan menganalisis situasi secara mendalam sebelum memutuskan, gaya konseptual berorientasi pada pandangan jangka panjang dan kreativitas, sedangkan gaya perilaku lebih menekankan pada kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain dalam proses pengambilan keputusan (Kreitner & Kinicki, 2022).

Pemahaman terhadap gaya pengambilan keputusan yang dominan pada diri seorang manajer maupun anggota timnya dapat membantu organisasi dalam membentuk komposisi tim pengambilan keputusan yang lebih seimbang. Tim yang terdiri atas individu dengan gaya pengambilan keputusan yang beragam cenderung menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dibandingkan tim yang homogen, karena berbagai perspektif dan pendekatan analisis dapat saling melengkapi dalam proses evaluasi alternatif keputusan (Northouse, 2023).

3. Peran Kelompok dalam Pengambilan Keputusan

Banyak keputusan manajerial penting diambil secara kolektif melalui forum rapat atau komite pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan kelompok memiliki keunggulan berupa keragaman perspektif dan informasi yang lebih kaya dibandingkan keputusan

individual, namun juga rentan terhadap fenomena pemikiran kelompok (*groupthink*) yang dapat menurunkan kualitas keputusan akibat tekanan konformitas yang kuat di antara anggota kelompok (Kreitner & Kinicki, 2022). Janis (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa *groupthink* cenderung muncul pada kelompok yang sangat kohesif dan terisolasi dari sudut pandang eksternal yang kritis.

Untuk meminimalkan risiko *groupthink*, organisasi dapat menerapkan berbagai teknik pengambilan keputusan kelompok yang terstruktur, seperti *brainstorming*, teknik kelompok nominal (*nominal group technique*), maupun metode Delphi yang melibatkan pengumpulan pendapat ahli secara anonim dan bertahap. Penunjukan peran devil's advocate yang secara sengaja menantang pandangan mayoritas kelompok juga terbukti efektif dalam mendorong evaluasi alternatif keputusan secara lebih kritis dan komprehensif (Griffin, 2022).

E. Pengambilan Keputusan Berbasis Data dan Risiko

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah paradigma pengambilan keputusan manajerial dari yang semula banyak bertumpu pada intuisi menjadi lebih berbasis data (*data-driven decision making*). Pemanfaatan *big data analytics* dan *business intelligence* memungkinkan manajer mengakses informasi secara *real-time* untuk mendukung akurasi dan kecepatan pengambilan keputusan (Provost & Fawcett dalam Kotler & Keller, 2022). Meskipun demikian, ketersediaan data yang melimpah tidak serta-merta menjamin kualitas keputusan yang lebih baik apabila tidak diimbangi dengan kemampuan analitis dan interpretasi yang tepat dari pengambil keputusan.

Setiap keputusan manajerial senantiasa mengandung unsur risiko dan ketidakpastian yang perlu dikelola secara proaktif. Kondisi pengambilan keputusan dapat dikategorikan menjadi tiga situasi, yaitu kondisi kepastian (*certainty*) ketika seluruh informasi tersedia secara lengkap, kondisi risiko (*risk*) ketika probabilitas hasil dapat diperkirakan, dan kondisi ketidakpastian (*uncertainty*) ketika probabilitas hasil sulit ditentukan (Daft, 2023). Pada kondisi ketidakpastian tinggi, manajer perlu menerapkan pendekatan manajemen risiko yang sistematis, termasuk identifikasi, analisis,

mitigasi, dan pemantauan risiko secara berkelanjutan agar dampak negatif dari ketidakpastian dapat diminimalkan.

1. Peran Analitik dalam Meningkatkan Kualitas Keputusan

Analitik bisnis dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu analitik deskriptif yang menjelaskan apa yang telah terjadi, analitik prediktif yang memperkirakan apa yang mungkin terjadi di masa depan, dan analitik preskriptif yang memberikan rekomendasi tindakan terbaik berdasarkan hasil analisis (Kotler & Keller, 2022). Organisasi yang mampu mengintegrasikan ketiga jenis analitik tersebut ke dalam proses pengambilan keputusan cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi karena mampu mengantisipasi perubahan pasar secara lebih akurat dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan data historis semata.

Meskipun analitik data menawarkan banyak manfaat, manajer tetap perlu mempertimbangkan aspek etika dan bias dalam penggunaan data, mengingat algoritma yang digunakan dalam analisis prediktif dapat mereplikasi bias yang terkandung dalam data historis. Kinicki dan Williams (2022) mengingatkan bahwa keputusan yang sepenuhnya bergantung pada algoritma tanpa pertimbangan etis dan konteks manusiawi berpotensi menimbulkan konsekuensi yang tidak diinginkan, sehingga peran penilaian manusia (*human judgment*) tetap diperlukan sebagai pelengkap analitik berbasis data.

Tabel 2.3 Kondisi Pengambilan Keputusan Manajerial

Kondisi	Karakteristik	Contoh Situasi
Kepastian	Informasi lengkap, hasil dapat diprediksi	Perhitungan biaya produksi rutin
Risiko	Probabilitas hasil dapat diestimasi	Investasi pada proyek dengan data historis
Ketidakpastian	Probabilitas hasil sulit ditentukan	Ekspansi ke pasar baru yang belum dikenal

2. Etika dalam Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Selain aspek teknis, pengambilan keputusan berbasis data juga menuntut perhatian terhadap dimensi etika, terutama terkait privasi

data, transparansi algoritma, dan potensi diskriminasi yang tidak disengaja terhadap kelompok tertentu. Kotler dan Keller (2022) menegaskan bahwa organisasi yang mengabaikan aspek etika dalam pemanfaatan data berisiko menghadapi kerugian reputasi yang signifikan, selain potensi konsekuensi hukum akibat pelanggaran regulasi perlindungan data yang semakin ketat di berbagai negara.

Penerapan prinsip tata kelola data yang baik (*data governance*) menjadi semakin penting bagi organisasi yang ingin memanfaatkan analitik data secara bertanggung jawab. Prinsip ini mencakup kejelasan kepemilikan data, mekanisme persetujuan penggunaan data, serta audit berkala terhadap algoritma yang digunakan dalam pengambilan keputusan otomatis, guna memastikan bahwa keputusan yang dihasilkan tetap adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan (Kinicki & Williams, 2022).

Tabel 2.4 Ilustrasi Penerapan Analisis Lingkungan pada Sektor Ritel

Tahapan Analisis	**Aktivitas**	**Hasil yang Diharapkan**
Pemindaian Lingkungan	Pemantauan tren belanja dan perilaku konsumen	Identifikasi peluang pasar baru
Analisis PESTEL	Kajian regulasi, ekonomi, dan teknologi ritel	Pemetaan faktor makro yang relevan
Perumusan SWOT	Integrasi kekuatan internal dan peluang eksternal	Strategi ekspansi yang terarah

Ilustrasi di atas menunjukkan bagaimana tahapan analisis lingkungan dapat diterapkan secara berurutan pada sektor ritel untuk menghasilkan strategi ekspansi yang berbasis data dan kajian mendalam terhadap kondisi pasar, bukan sekadar intuisi atau asumsi manajerial semata (David & David, 2021). Bab ini menegaskan bahwa organisasi tidak dapat dipisahkan dari lingkungan tempatnya beroperasi, baik lingkungan internal maupun eksternal. Kemampuan manajer dalam menganalisis lingkungan secara sistematis serta mengambil keputusan yang tepat, baik dalam kondisi pasti maupun tidak pasti, menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi secara terus-

menerus di era modern. Kombinasi antara pemahaman lingkungan yang komprehensif dan kapasitas analitik berbasis data akan semakin menentukan daya saing organisasi pada masa mendatang.

BAB III
PERENCANAAN STRATEGIS DAN MANAJEMEN KINERJA

A. Konsep Perencanaan dalam Organisasi

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling mendasar karena menjadi titik awal bagi seluruh fungsi manajemen lainnya. Robbins dan Coulter (2021) mendefinisikan perencanaan sebagai proses menetapkan tujuan organisasi, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengembangkan rencana kerja untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan berbagai kegiatan organisasi. Tanpa perencanaan yang jelas, organisasi akan kesulitan menentukan arah, mengalokasikan sumber daya secara efisien, maupun mengevaluasi pencapaian kinerjanya secara objektif.

Perencanaan yang baik memiliki beberapa manfaat strategis, di antaranya memberikan arah yang jelas bagi seluruh anggota organisasi, mengurangi dampak ketidakpastian melalui antisipasi perubahan, meminimalkan pemborosan sumber daya akibat tumpang tindih kegiatan, serta menyediakan standar yang dapat digunakan dalam fungsi pengendalian (Daft, 2023). Griffin (2022) menambahkan bahwa perencanaan yang efektif harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan, mengingat rencana yang terlalu kaku justru dapat menjadi hambatan ketika kondisi eksternal berubah secara signifikan dan cepat.

Berdasarkan cakupan dan jangka waktunya, perencanaan dapat dibedakan menjadi perencanaan strategis, perencanaan taktis, dan perencanaan operasional. Perencanaan strategis bersifat jangka panjang dan disusun oleh manajemen puncak untuk menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Perencanaan taktis diturunkan dari perencanaan strategis dan disusun oleh manajemen menengah dengan jangka waktu menengah. Adapun perencanaan operasional bersifat jangka pendek

dan berfokus pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari (Bateman & Snell, 2021). Ketiga tingkatan perencanaan tersebut harus saling terintegrasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara konsisten dari level strategis hingga operasional.

1. Hambatan dalam Proses Perencanaan

Meskipun perencanaan memberikan banyak manfaat, terdapat berbagai hambatan yang sering muncul dalam proses penyusunannya, seperti keterbatasan informasi mengenai kondisi masa depan, resistensi terhadap perubahan dari anggota organisasi, serta bias kognitif pengambil keputusan dalam memperkirakan hasil di masa mendatang. Certo dan Certo (2020) menjelaskan bahwa perencanaan yang terlalu berorientasi pada masa lalu tanpa mempertimbangkan tren dan sinyal perubahan lingkungan berpotensi menghasilkan rencana yang tidak relevan dengan kondisi aktual saat diimplementasikan.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, organisasi dapat menerapkan perencanaan skenario (*scenario planning*) yang mempertimbangkan berbagai kemungkinan kondisi masa depan, baik skenario optimis, moderat, maupun pesimis. Pendekatan ini memungkinkan organisasi menyiapkan strategi kontingensi yang lebih fleksibel dibandingkan perencanaan tunggal yang hanya mengandalkan satu proyeksi masa depan (Griffin, 2022). Penerapan perencanaan skenario semakin relevan pada era yang ditandai dengan tingkat ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan bisnis yang tinggi.

2. Jenis Perencanaan Berdasarkan Frekuensi Penggunaan

Selain diklasifikasikan berdasarkan cakupan dan jangka waktu, perencanaan juga dapat dibedakan berdasarkan frekuensi penggunaannya menjadi rencana sekali pakai dan rencana berkelanjutan. Rencana sekali pakai dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan situasi tertentu yang tidak berulang, seperti rencana peluncuran produk baru atau rencana relokasi kantor. Rencana berkelanjutan, sebaliknya, dirancang untuk memberikan panduan bagi kegiatan yang bersifat rutin dan berulang, seperti kebijakan cuti karyawan atau prosedur pengadaan barang (Bateman & Snell, 2021).

Pemilihan jenis perencanaan yang tepat perlu mempertimbangkan sifat kegiatan yang akan direncanakan. Penerapan rencana berkelanjutan pada situasi yang sebenarnya bersifat unik dapat

menghasilkan solusi yang kurang sesuai dengan konteks permasalahan yang dihadapi, sedangkan penyusunan rencana sekali pakai untuk kegiatan yang sebenarnya bersifat rutin akan menimbulkan pemborosan waktu dan sumber daya perencanaan yang tidak perlu (Certo & Certo, 2020).

3. Peran Perencanaan Partisipatif dalam Organisasi

Perencanaan partisipatif melibatkan keterlibatan aktif anggota organisasi dari berbagai level dalam proses penyusunan rencana, berbeda dengan pendekatan perencanaan *top-down* yang sepenuhnya ditentukan oleh manajemen puncak. Griffin (2022) menjelaskan bahwa perencanaan partisipatif cenderung menghasilkan rencana yang lebih realistis karena mempertimbangkan informasi dan perspektif langsung dari pelaksana di lapangan, sekaligus meningkatkan komitmen anggota organisasi terhadap pelaksanaan rencana yang telah disusun bersama.

Meskipun demikian, perencanaan partisipatif memerlukan waktu dan proses yang lebih panjang dibandingkan pendekatan *top-down*, sehingga kurang sesuai untuk situasi yang menuntut pengambilan keputusan cepat. Oleh karena itu, banyak organisasi menerapkan pendekatan kombinasi, di mana arah strategis besar ditetapkan oleh manajemen puncak, namun penjabarannya ke dalam rencana taktis dan operasional dilakukan secara partisipatif bersama unit kerja terkait (Bateman & Snell, 2021).

4. Perencanaan Berbasis Nilai dalam Organisasi Kontemporer

Selain aspek teknis dan struktural, perencanaan kontemporer semakin mempertimbangkan dimensi nilai dan tujuan yang lebih luas, tidak sebatas pencapaian target finansial semata. Wibowo (2022) menjelaskan bahwa organisasi masa kini dituntut merumuskan rencana yang turut memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari setiap keputusan yang diambil, sejalan dengan meningkatnya tuntutan publik terhadap tanggung jawab organisasi yang lebih holistik dan berkelanjutan.

Pergeseran ini mendorong lahirnya pendekatan perencanaan berbasis nilai bersama (*shared value planning*) yang berupaya menyelaraskan kepentingan ekonomi organisasi dengan kepentingan sosial masyarakat secara simultan. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan finansial jangka panjang organisasi pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari kesehatan dan kesejahteraan lingkungan sosial

tempat organisasi tersebut beroperasi (Porter & Kramer dalam David & David, 2021).

B. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis

Visi merupakan pernyataan aspiratif mengenai kondisi ideal yang ingin dicapai organisasi di masa depan, sedangkan misi merupakan pernyataan mengenai alasan keberadaan organisasi serta cara mencapai visi tersebut. David dan David (2021) menjelaskan bahwa pernyataan visi dan misi yang baik harus mampu memberikan arah strategis yang jelas, membedakan organisasi dari pesaingnya, serta menjadi sumber inspirasi bagi seluruh anggota organisasi. Visi dan misi yang dirumuskan secara samar atau terlalu umum cenderung sulit diterjemahkan menjadi strategi operasional yang konkret.

Tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) merupakan penjabaran lebih spesifik dari visi dan misi organisasi. Tujuan bersifat lebih umum dan jangka panjang, sedangkan sasaran bersifat lebih spesifik, terukur, dan memiliki batas waktu tertentu. Pendekatan SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) banyak digunakan dalam merumuskan sasaran organisasi agar dapat dievaluasi pencapaiannya secara objektif (Kinicki & Williams, 2022). Perumusan sasaran yang tidak memenuhi kriteria SMART berisiko menimbulkan ambiguitas dalam evaluasi kinerja serta menyulitkan proses pengendalian manajemen.

1. Kriteria SMART dalam Perumusan Sasaran

a. *Specific*: sasaran dirumuskan secara jelas dan tidak menimbulkan multitafsir bagi pihak yang melaksanakannya.
b. *Measurable*: sasaran memiliki indikator yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif.
c. *Achievable*: sasaran bersifat menantang namun tetap realistis untuk dicapai dengan sumber daya yang tersedia.
d. *Relevant*: sasaran selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.
e. *Time-bound*: sasaran memiliki batas waktu pencapaian yang jelas sebagai dasar evaluasi kinerja.

Penerapan kriteria SMART secara konsisten memudahkan organisasi dalam melakukan pemantauan dan evaluasi pencapaian

sasaran secara berkala. Kinicki dan Williams (2022) menambahkan bahwa sasaran yang dirumuskan secara SMART juga memudahkan komunikasi target kinerja kepada seluruh anggota organisasi, sehingga mengurangi kesalahpahaman mengenai ekspektasi kinerja yang diharapkan oleh manajemen.

Gambar 3.1 Hierarki Perencanaan Organisasi



Hierarki perencanaan tersebut menunjukkan bahwa visi menjadi titik acuan tertinggi yang kemudian diterjemahkan secara bertahap menjadi misi, tujuan strategis, sasaran operasional, hingga program kerja yang lebih konkret dan dapat dilaksanakan oleh unit-unit organisasi pada level yang lebih rendah (David & David, 2021).

2. Nilai-Nilai Organisasi sebagai Pelengkap Visi dan Misi

Selain visi dan misi, nilai-nilai organisasi (*core values*) turut berperan penting dalam membentuk arah perilaku dan budaya kerja organisasi. Nilai-nilai ini merepresentasikan prinsip-prinsip fundamental yang diyakini dan dijunjung tinggi oleh organisasi dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari, seperti integritas, inovasi, atau orientasi pada pelanggan. David dan David (2021) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai intinya secara konsisten cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.

Keselarasan antara visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi menjadi prasyarat penting bagi terciptanya arah strategis yang koheren. Ketidakselarasan di antara elemen-elemen tersebut, misalnya ketika nilai-nilai yang dijunjung tidak tercermin dalam praktik operasional sehari-hari, dapat menimbulkan sinisme di kalangan karyawan dan

menurunkan kepercayaan terhadap kepemimpinan organisasi (Northouse, 2023).

3. Peran Perencanaan Kontingensi dalam Menghadapi Ketidakpastian

Perencanaan kontingensi (*contingency planning*) merupakan bentuk perencanaan yang disusun sebagai antisipasi terhadap kemungkinan terjadinya peristiwa tak terduga yang dapat mengganggu pelaksanaan rencana utama organisasi. Griffin (2022) menjelaskan bahwa perencanaan kontingensi berbeda dengan perencanaan skenario karena lebih berfokus pada penyusunan rencana cadangan yang siap diaktifkan segera ketika kondisi tertentu terjadi, misalnya gangguan rantai pasok, krisis reputasi, atau bencana alam yang memengaruhi operasional organisasi secara signifikan.

Organisasi yang memiliki rencana kontingensi yang matang terbukti lebih tangguh (*resilient*) dalam menghadapi krisis dibandingkan organisasi yang tidak memiliki persiapan serupa. Ketangguhan organisasi (*organizational resilience*) semakin menjadi perhatian penting pascapandemi global, yang menunjukkan betapa pentingnya kesiapan organisasi dalam menghadapi gangguan besar yang sulit diprediksi sebelumnya (Kinicki & Williams, 2022).

C. Perencanaan Operasional dan Taktis

Perencanaan taktis berfungsi sebagai jembatan antara perencanaan strategis yang bersifat luas dengan perencanaan operasional yang bersifat rinci dan spesifik. Certo dan Certo (2020) menjelaskan bahwa perencanaan taktis umumnya disusun untuk jangka waktu satu hingga tiga tahun dan berfokus pada penerjemahan strategi organisasi menjadi program kerja pada tingkat divisi atau departemen. Perencanaan taktis yang efektif harus selaras dengan arah strategis organisasi agar tidak terjadi inkonsistensi antara kebijakan pada level korporat dan pelaksanaan pada level fungsional.

Perencanaan operasional merupakan tingkatan perencanaan yang paling rinci dan berorientasi jangka pendek, biasanya kurang dari satu tahun. Perencanaan ini mencakup penyusunan rencana kerja harian, mingguan, atau bulanan yang menjadi pedoman pelaksanaan tugas bagi karyawan pada level pelaksana. Terdapat dua jenis rencana

operasional, yaitu rencana sekali pakai (*single-use plan*) yang dirancang untuk kegiatan tertentu yang tidak berulang, dan rencana berkelanjutan (*standing plan*) berupa kebijakan, prosedur, dan aturan yang digunakan secara berulang untuk situasi yang bersifat rutin (Robbins & Coulter, 2021).

1. Jenis Rencana Berkelanjutan dalam Organisasi

Rencana berkelanjutan (*standing plan*) terdiri atas beberapa bentuk, yaitu kebijakan (*policy*) yang memberikan pedoman umum dalam pengambilan keputusan, prosedur operasional standar (*standard operating procedure*) yang menjelaskan langkah-langkah rinci pelaksanaan suatu kegiatan, serta aturan (*rules*) yang menetapkan batasan tegas mengenai tindakan yang diperbolehkan atau dilarang. Bateman dan Snell (2021) menjelaskan bahwa keberadaan rencana berkelanjutan ini penting untuk menciptakan konsistensi pelaksanaan kegiatan operasional, terutama pada organisasi berskala besar dengan jumlah karyawan yang banyak dan tersebar di berbagai lokasi.

Meskipun rencana berkelanjutan memberikan manfaat konsistensi, penerapannya yang terlalu kaku dapat menghambat inovasi dan responsivitas organisasi terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi dan pembaruan berkala terhadap kebijakan dan prosedur operasional standar yang dimilikinya agar tetap relevan dengan perkembangan lingkungan bisnis yang terus berubah (Griffin, 2022).

Tabel 3.1 Perbandingan Tingkatan Perencanaan Organisasi

Jenis Perencanaan	Jangka Waktu	Penyusun	Fokus Utama
Strategis	3-5 tahun atau lebih	Manajemen puncak	Arah dan posisi organisasi secara keseluruhan
Taktis	1-3 tahun	Manajemen menengah	Penerjemahan strategi menjadi program divisi
Operasional	Kurang dari 1	Manajemen lini pertama	Pelaksanaan kegiatan harian dan rutin

Jenis Perencanaan	Jangka Waktu	Penyusun	Fokus Utama
	tahun		

2. Anggaran sebagai Instrumen Perencanaan Operasional

Anggaran (*budget*) merupakan salah satu instrumen perencanaan operasional yang paling banyak digunakan karena mampu menerjemahkan rencana kerja ke dalam bentuk kuantitatif berupa alokasi sumber daya finansial. Griffin (2022) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran yang efektif harus melibatkan partisipasi dari berbagai unit kerja agar target yang ditetapkan realistis dan dapat diterima oleh pihak yang akan melaksanakannya, alih-alih hanya ditetapkan secara sepihak oleh manajemen puncak tanpa mempertimbangkan kondisi riil di lapangan.

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran juga berperan sebagai alat pengendalian karena memungkinkan organisasi membandingkan realisasi kinerja dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) semakin banyak diadopsi karena mengaitkan secara langsung alokasi anggaran dengan pencapaian target kinerja tertentu, sehingga meningkatkan akuntabilitas penggunaan sumber daya organisasi (Sedarmayanti, 2021).

3. Manajemen Proyek sebagai Bentuk Perencanaan Operasional Khusus

Manajemen proyek (*project management*) merupakan bentuk perencanaan operasional khusus yang diterapkan untuk kegiatan yang bersifat sementara dan memiliki tujuan spesifik, seperti pengembangan produk baru atau pembangunan fasilitas fisik. Certo dan Certo (2020) menjelaskan bahwa manajemen proyek menekankan pada penetapan lingkup kerja (*scope*), jadwal, dan anggaran secara jelas di awal, serta pemantauan berkelanjutan terhadap kemajuan pelaksanaan proyek melalui berbagai alat bantu seperti diagram Gantt maupun metode jalur kritis (*critical path method*).

Keberhasilan manajemen proyek sangat bergantung pada kejelasan definisi lingkup kerja sejak tahap perencanaan, mengingat

perubahan lingkup kerja yang tidak terkendali (*scope creep*) menjadi salah satu penyebab utama proyek mengalami keterlambatan dan pembengkakan biaya. Penerapan metodologi *agile* dalam manajemen proyek modern juga semakin populer sebagai alternatif terhadap pendekatan proyek tradisional yang bersifat linear, khususnya untuk proyek dengan tingkat ketidakpastian kebutuhan yang tinggi (Rigby dkk. dalam Kotler & Keller, 2022).

D. Manajemen Strategis dan Keunggulan Bersaing

Manajemen strategis merupakan proses berkelanjutan yang meliputi perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. David dan David (2021) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Ketiga tahapan tersebut bersifat siklikal dan saling memengaruhi, bukan merupakan proses linear yang berhenti setelah strategi ditetapkan.

Konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menjadi inti dari manajemen strategis modern. Porter (dalam Kotler & Keller, 2022) mengidentifikasi tiga strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), dan strategi fokus (*focus*). Strategi kepemimpinan biaya menekankan efisiensi operasional untuk menawarkan harga yang lebih kompetitif, strategi diferensiasi berfokus pada keunikan produk atau layanan yang sulit ditiru pesaing, sedangkan strategi fokus mengarahkan sumber daya organisasi pada segmen pasar tertentu yang lebih sempit namun spesifik.

Selain strategi generik Porter, pendekatan *Blue Ocean Strategy* yang dikembangkan oleh Kim dan Mauborgne (dalam Wibowo, 2022) menawarkan perspektif alternatif dengan menekankan pentingnya menciptakan ruang pasar baru yang belum terjamah pesaing, alih-alih bersaing secara langsung dalam pasar yang sudah jenuh atau *red ocean*. Pendekatan ini relevan bagi organisasi yang ingin melakukan inovasi nilai secara radikal untuk menciptakan permintaan baru sekaligus mengurangi biaya melalui eliminasi atribut produk yang tidak lagi relevan bagi konsumen.

1. Tahapan Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahapan yang sering kali lebih menantang dibandingkan perumusan strategi itu sendiri, karena melibatkan penerjemahan rencana strategis menjadi tindakan nyata pada seluruh level organisasi. David dan David (2021) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara struktur organisasi, budaya organisasi, sistem kepemimpinan, dan alokasi sumber daya dengan arah strategi yang telah ditetapkan. Ketidaksesuaian di antara elemen-elemen tersebut sering kali menjadi penyebab utama kegagalan implementasi strategi meskipun perumusan strategi telah dilakukan secara matang.

Komunikasi strategi kepada seluruh anggota organisasi menjadi faktor penting lainnya dalam keberhasilan implementasi. Manajer perlu memastikan bahwa setiap individu memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian strategi organisasi secara keseluruhan, bukan hanya memahami strategi secara abstrak pada level dokumen perencanaan (Bateman & Snell, 2021). Keterlibatan karyawan sejak tahap perumusan strategi juga terbukti meningkatkan komitmen dan dukungan terhadap pelaksanaan strategi pada tahap implementasi.

2. Tingkatan Strategi dalam Organisasi

Strategi dalam organisasi dapat disusun pada tiga tingkatan berbeda, yaitu strategi tingkat korporat (*corporate strategy*), strategi tingkat bisnis (*business strategy*), dan strategi tingkat fungsional (*functional strategy*). Strategi tingkat korporat berkaitan dengan keputusan mengenai portofolio bisnis yang akan dijalankan organisasi secara keseluruhan, strategi tingkat bisnis berfokus pada bagaimana suatu unit bisnis bersaing dalam industri tertentu, sedangkan strategi tingkat fungsional berkaitan dengan bagaimana masing-masing fungsi seperti pemasaran dan operasional mendukung pencapaian strategi bisnis (David & David, 2021).

Ketiga tingkatan strategi tersebut harus disusun secara selaras dan terintegrasi agar tercipta konsistensi arah antara keputusan pada level korporat hingga pelaksanaan pada level fungsional. Kotler dan Keller (2022) menegaskan bahwa kegagalan dalam menyelaraskan ketiga tingkatan strategi ini sering kali menjadi penyebab utama rendahnya efektivitas implementasi strategi pada banyak organisasi,

meskipun strategi pada level korporat telah dirumuskan secara matang dan komprehensif.

3. Aliansi Strategis dan Kolaborasi Antarorganisasi

Selain strategi generik dan Blue Ocean Strategy, organisasi modern semakin banyak menempuh jalur aliansi strategis dan kolaborasi antarorganisasi sebagai cara mencapai keunggulan bersaing tanpa harus menanggung seluruh risiko dan investasi secara mandiri. Aliansi strategis dapat berbentuk usaha patungan (*joint venture*), kemitraan lisensi, maupun kolaborasi riset dan pengembangan bersama antarperusahaan yang memiliki kompetensi saling melengkapi (Kotler & Keller, 2022).

Keberhasilan aliansi strategis sangat bergantung pada kesesuaian budaya organisasi, kejelasan pembagian peran dan manfaat, serta mekanisme tata kelola yang mengatur hubungan antarmitra secara adil dan transparan. David dan David (2021) mengingatkan bahwa banyak aliansi strategis gagal mencapai tujuannya bukan karena kelemahan strategi itu sendiri, melainkan karena ketidaksesuaian budaya kerja dan kurangnya kepercayaan di antara organisasi yang bermitra.

E. Indikator Kinerja dan Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi memerlukan indikator kinerja yang jelas dan terukur agar organisasi dapat menilai sejauh mana strategi yang telah diimplementasikan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Kaplan dan Norton (dalam Sedarmayanti, 2021) mengembangkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai kerangka pengukuran kinerja yang komprehensif dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dianggap lebih holistik dibandingkan pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek finansial semata.

Selain *Balanced Scorecard*, organisasi juga dapat menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai alat ukur kinerja yang lebih spesifik pada level unit kerja maupun individu. Kinicki dan Williams (2022) menegaskan bahwa KPI yang efektif harus selaras dengan sasaran strategis organisasi, dapat diukur secara kuantitatif maupun

kualitatif, serta dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh pemangku kepentingan internal. Evaluasi strategi yang dilakukan secara berkala memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian strategi (*strategic adjustment*) apabila ditemukan kesenjangan antara target dan realisasi kinerja.

1. Hubungan antara *Balanced Scorecard* dan Peta Strategi

Kaplan dan Norton juga memperkenalkan konsep peta strategi (*strategy map*) sebagai representasi visual dari hubungan sebab-akibat antarperspektif dalam *Balanced Scorecard*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi yang mendukung perbaikan proses bisnis internal, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja keuangan organisasi (Sedarmayanti, 2021). Peta strategi ini membantu manajer memahami keterkaitan logis antarindikator kinerja sehingga pengambilan keputusan strategis dapat dilakukan secara lebih holistik dan tidak parsial.

Penerapan *Balanced Scorecard* di berbagai organisasi menunjukkan bahwa keberhasilannya sangat bergantung pada komitmen manajemen puncak serta kemampuan organisasi dalam menerjemahkan strategi tingkat korporat menjadi indikator kinerja yang relevan pada level unit kerja dan individu. Tanpa proses penurunan atau *cascading* yang baik, penerapan *Balanced Scorecard* berisiko hanya menjadi dokumen formal tanpa dampak nyata terhadap perilaku dan kinerja organisasi sehari-hari (Kaplan & Norton dalam Sedarmayanti, 2021).

Tabel 3.2 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Fokus Pengukuran	Contoh Indikator
Keuangan	Kinerja finansial organisasi	Pertumbuhan laba, return on investment
Pelanggan	Kepuasan dan loyalitas pelanggan	Tingkat retensi, kepuasan pelanggan
Proses Bisnis Internal	Efisiensi dan kualitas proses	Waktu siklus produksi, tingkat cacat produk

Perspektif	Fokus Pengukuran	Contoh Indikator
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kapabilitas SDM dan inovasi	Pelatihan karyawan, tingkat inovasi produk

2. Tantangan dalam Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja

Penerapan sistem pengukuran kinerja, baik melalui *Balanced Scorecard* maupun KPI, sering kali menghadapi tantangan berupa kecenderungan organisasi untuk terlalu berfokus pada indikator yang mudah diukur secara kuantitatif, sementara mengabaikan aspek kualitatif yang sebenarnya juga penting bagi keberhasilan strategi jangka panjang. Wibowo (2022) mengingatkan bahwa fenomena ini, yang dikenal sebagai *measurement fixation*, dapat mendorong perilaku disfungsional karyawan yang lebih berfokus pada pencapaian angka target dibandingkan pencapaian tujuan strategis yang sesungguhnya.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja yang diterapkan bersifat seimbang antara indikator kuantitatif dan kualitatif, serta ditinjau secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan strategi organisasi. Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan indikator kinerja juga terbukti meningkatkan penerimaan dan pemahaman terhadap tujuan pengukuran yang dilakukan, sehingga mengurangi resistensi terhadap sistem evaluasi kinerja yang diterapkan (Kinicki & Williams, 2022).

Tabel 3.3 Ilustrasi Penurunan Strategi Korporat menjadi KPI Unit Kerja

Level Organisasi	Contoh Sasaran	Contoh KPI
Korporat	Meningkatkan pangsa pasar nasional	Pertumbuhan pangsa pasar tahunan
Divisi Pemasaran	Meningkatkan kesadaran merek	Tingkat keterlibatan media sosial
Tim Penjualan	Meningkatkan konversi pelanggan baru	Rasio konversi prospek menjadi pelanggan

Ilustrasi di atas menggambarkan proses penurunan (*cascading*) sasaran strategis dari level korporat hingga level tim operasional, yang memastikan setiap unit kerja memiliki kontribusi terukur terhadap pencapaian strategi organisasi secara keseluruhan (Kaplan & Norton dalam Sedarmayanti, 2021).

Perencanaan strategis dan manajemen kinerja merupakan dua sisi yang saling melengkapi dalam siklus manajemen organisasi. Perencanaan yang baik tanpa disertai sistem evaluasi kinerja yang memadai akan sulit diukur efektivitasnya, sebaliknya evaluasi kinerja tanpa perencanaan yang jelas akan kehilangan arah dan tolok ukur yang relevan. Integrasi antara keduanya menjadi prasyarat penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis modern.



BAB IV
PENGORGANISASIAN DAN DESAIN ORGANISASI MODERN

A. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penyusunan struktur, pembagian tugas, serta pengalokasian sumber daya untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan. Daft (2023) mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses menetapkan hubungan pelaporan formal antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi, sehingga tercipta struktur yang memungkinkan pencapaian tujuan secara efisien. Tanpa pengorganisasian yang baik, sumber daya organisasi berpotensi digunakan secara tumpang tindih atau bahkan tidak termanfaatkan secara optimal.

Terdapat beberapa prinsip dasar dalam pengorganisasian yang perlu dipahami oleh manajer, di antaranya pembagian kerja (*division of labor*), kesatuan komando (*unity of command*), rentang kendali (*span of control*), serta rantai komando (*chain of command*). Pembagian kerja memungkinkan spesialisasi tugas yang meningkatkan efisiensi, namun apabila berlebihan dapat menimbulkan kejenuhan kerja (Griffin, 2022). Kesatuan komando menegaskan bahwa setiap karyawan idealnya hanya melapor kepada satu atasan langsung untuk menghindari kebingungan otoritas, sedangkan rentang kendali menentukan jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer.

Prinsip formalisasi, sentralisasi, dan desentralisasi juga menjadi pertimbangan penting dalam pengorganisasian. Formalisasi berkaitan dengan tingkat standardisasi pekerjaan melalui aturan dan prosedur tertulis. Sentralisasi mengacu pada konsentrasi wewenang pengambilan keputusan pada level manajemen puncak, sedangkan desentralisasi mendistribusikan wewenang tersebut ke level yang lebih rendah (Robbins & Coulter, 2021). Bateman dan Snell (2021) menjelaskan

bahwa organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang dinamis dan kompleks cenderung lebih diuntungkan dengan tingkat desentralisasi yang lebih tinggi agar keputusan dapat diambil secara cepat dan responsif terhadap perubahan.

1. Faktor Penentu Rentang Kendali yang Ideal

Rentang kendali (*span of control*) yang ideal dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kompleksitas pekerjaan, tingkat kompetensi bawahan, kesamaan tugas yang diawasi, serta ketersediaan sistem informasi pendukung. Griffin (2022) menjelaskan bahwa semakin kompleks dan beragam pekerjaan yang diawasi, semakin sempit rentang kendali yang direkomendasikan agar manajer dapat memberikan perhatian yang memadai kepada setiap bawahan. Sebaliknya, pada pekerjaan yang bersifat rutin dan terstandardisasi, rentang kendali dapat diperluas karena kebutuhan pengawasan langsung relatif lebih rendah.

Rentang kendali yang terlalu sempit dapat menyebabkan struktur organisasi menjadi terlalu berjenjang (*tall structure*) yang berdampak pada lambatnya aliran komunikasi dan pengambilan keputusan. Sebaliknya, rentang kendali yang terlalu luas dapat menyebabkan struktur organisasi menjadi terlalu datar (*flat structure*) sehingga manajer kesulitan memberikan pengawasan dan bimbingan yang memadai kepada seluruh bawahannya (Daft, 2023). Oleh karena itu, penentuan rentang kendali yang tepat perlu mempertimbangkan karakteristik spesifik pekerjaan dan kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Wewenang, Kekuasaan, dan Tanggung Jawab

Wewenang (*authority*) merupakan hak formal yang melekat pada suatu posisi untuk memberikan perintah dan mengharapkan kepatuhan dari bawahan, sedangkan kekuasaan (*power*) memiliki cakupan yang lebih luas karena tidak selalu bersumber dari posisi formal, melainkan dapat bersumber dari keahlian, karisma, maupun kontrol terhadap sumber daya tertentu. French dan Raven (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) mengidentifikasi lima basis kekuasaan, yaitu kekuasaan koersif, kekuasaan imbalan, kekuasaan legitimasi, kekuasaan keahlian, dan kekuasaan rujukan, yang masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap efektivitas pengaruh seorang manajer terhadap bawahannya.

Tanggung jawab (*responsibility*) merupakan kewajiban untuk melaksanakan tugas yang diberikan, sedangkan akuntabilitas (*accountability*) merupakan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan tugas tersebut. Prinsip penting dalam pengorganisasian adalah bahwa wewenang yang didelegasikan harus setara dengan tanggung jawab yang dibebankan, karena pemberian tanggung jawab tanpa wewenang yang memadai akan menyulitkan individu dalam melaksanakan tugasnya secara efektif (Robbins & Coulter, 2021).

3. Birokrasi sebagai Bentuk Organisasi Klasik

Konsep birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber menjadi salah satu model organisasi klasik yang menekankan rasionalitas, formalisasi, dan hierarki yang jelas sebagai dasar pengorganisasian. Karakteristik birokrasi ideal menurut Weber mencakup pembagian kerja yang jelas, hierarki wewenang yang tegas, seleksi dan promosi berdasarkan kompetensi, aturan dan prosedur yang formal, serta orientasi pada impersonalitas dalam pengambilan keputusan (Daft, 2023). Model ini pada masanya dianggap sebagai bentuk organisasi paling rasional dibandingkan model kepemimpinan tradisional maupun kharismatik yang cenderung subjektif.

Meskipun demikian, birokrasi murni pada era modern sering kali dikritik karena dianggap terlalu kaku, lambat dalam merespons perubahan, dan berpotensi menimbulkan pemborosan sumber daya akibat prosedur yang berlebihan (*red tape*). Griffin (2022) menjelaskan bahwa banyak organisasi modern berupaya mempertahankan elemen positif birokrasi, seperti kejelasan aturan dan akuntabilitas, sembari mengurangi elemen negatifnya melalui penyederhanaan prosedur dan peningkatan fleksibilitas pengambilan keputusan pada level operasional.

B. Struktur Organisasi Modern

Struktur organisasi menggambarkan bagaimana tugas dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal dalam suatu organisasi. Struktur fungsional mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi yang sejenis, seperti pemasaran, keuangan, dan operasional, sehingga memungkinkan spesialisasi yang mendalam

namun berpotensi menimbulkan silo antardepartemen. Struktur divisional mengelompokkan pekerjaan berdasarkan produk, wilayah geografis, atau segmen pelanggan, yang memberikan fleksibilitas lebih tinggi namun berisiko menimbulkan duplikasi sumber daya antardivisi (Daft, 2023).

Struktur matriks menggabungkan struktur fungsional dan divisional secara simultan, di mana karyawan memiliki dua jalur pelaporan sekaligus, yaitu kepada manajer fungsional dan manajer proyek atau produk. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa struktur matriks memungkinkan fleksibilitas dan optimalisasi keahlian lintas fungsi, tetapi berpotensi menimbulkan konflik otoritas akibat adanya dua atasan yang harus dipatuhi secara bersamaan. Struktur ini umumnya diterapkan pada organisasi berbasis proyek yang membutuhkan koordinasi lintas disiplin secara intensif, seperti perusahaan konsultan dan pengembangan perangkat lunak.

1. Departementalisasi sebagai Dasar Penyusunan Struktur

Departementalisasi merupakan proses pengelompokan pekerjaan ke dalam unit-unit tertentu berdasarkan kriteria tertentu, seperti fungsi, produk, wilayah, proses, maupun pelanggan. Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa pemilihan basis departementalisasi harus disesuaikan dengan strategi dan karakteristik operasional organisasi. Misalnya, organisasi yang beroperasi di berbagai wilayah geografis dengan karakteristik pasar yang berbeda-beda cenderung lebih diuntungkan dengan departementalisasi berbasis wilayah dibandingkan departementalisasi fungsional yang bersifat lebih tersentralisasi.

Pada praktiknya, banyak organisasi besar menerapkan kombinasi berbagai basis departementalisasi secara hibrida untuk mengakomodasi kompleksitas operasionalnya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan multinasional dapat menerapkan departementalisasi berbasis wilayah pada level korporat, namun menerapkan departementalisasi fungsional pada level anak perusahaan di masing-masing negara (Certo & Certo, 2020). Pendekatan hibrida ini memungkinkan organisasi memperoleh manfaat dari berbagai basis departementalisasi secara simultan sesuai dengan kebutuhan spesifik pada setiap levelnya.

Tabel 4.1 Perbandingan Jenis Struktur Organisasi

Jenis Struktur	Kelebihan	Kelemahan
Fungsional	Spesialisasi mendalam, efisiensi sumber daya	Koordinasi antarfungsi lemah, rentan silo
Divisional	Fokus pada produk/pasar, tanggung jawab jelas	Duplikasi sumber daya antardivisi
Matriks	Fleksibilitas tinggi, optimalisasi keahlian	Potensi konflik otoritas ganda
Jaringan (*Network*)	Efisiensi biaya, fokus pada kompetensi inti	Ketergantungan tinggi pada mitra eksternal

Selain ketiga struktur di atas, era modern juga memunculkan struktur organisasi jaringan (*network organization*) yang mengandalkan kemitraan dengan pihak eksternal untuk menjalankan fungsi-fungsi tertentu melalui *outsourcing*. Struktur ini memungkinkan organisasi tetap ramping (*lean*) dan berfokus pada kompetensi inti, meskipun menuntut kemampuan pengelolaan hubungan mitra yang baik agar kualitas dan keberlanjutan operasional tetap terjaga (Certo & Certo, 2020).

2. Struktur Organisasi Berbasis Tim

Struktur organisasi berbasis tim (*team-based structure*) semakin banyak diterapkan pada organisasi modern sebagai respons terhadap kebutuhan fleksibilitas dan kolaborasi lintas fungsi yang lebih intensif. Pada struktur ini, tim kerja menjadi unit dasar organisasi yang memiliki otonomi cukup besar dalam merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya, dengan hierarki formal yang relatif minim dibandingkan struktur tradisional (Kinicki & Williams, 2022). Pendekatan ini banyak diterapkan pada organisasi berbasis pengetahuan yang membutuhkan kolaborasi erat antarindividu dengan keahlian yang beragam.

Meskipun struktur berbasis tim menawarkan fleksibilitas tinggi, penerapannya menuntut kematangan budaya organisasi serta kompetensi kolaborasi yang memadai dari seluruh anggota tim. Tanpa mekanisme koordinasi yang jelas, struktur berbasis tim berisiko

menimbulkan ambiguitas peran dan tanggung jawab, terutama pada organisasi yang sebelumnya terbiasa dengan struktur hierarkis yang lebih formal dan terstandardisasi (Daft, 2023).

3. Unit Bisnis Strategis dalam Struktur Divisional

Pada organisasi berskala besar dengan portofolio bisnis yang beragam, struktur divisional sering kali dikembangkan lebih lanjut menjadi unit bisnis strategis (*Strategic Business Unit*/SBU), yaitu unit organisasi yang memiliki pasar, pesaing, dan strategi kompetitif tersendiri, namun tetap berada di bawah payung korporat yang sama. Kotler dan Keller (2022) menjelaskan bahwa pembentukan SBU memungkinkan setiap unit bisnis memiliki fokus strategis yang lebih tajam sesuai dengan karakteristik pasar spesifiknya, sembari tetap memperoleh dukungan sumber daya dan sinergi dari korporat induk.

Pengelolaan portofolio SBU umumnya menggunakan berbagai matriks analisis portofolio, seperti matriks BCG (*Boston Consulting Group*) yang mengklasifikasikan unit bisnis berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Klasifikasi ini membantu manajemen korporat dalam menentukan prioritas alokasi sumber daya investasi di antara berbagai unit bisnis yang dimiliki, sehingga sumber daya organisasi dapat dialokasikan secara optimal kepada unit bisnis yang memberikan potensi pengembalian terbaik (Kotler & Keller, 2022).

C. Desain Organisasi yang Adaptif

Desain organisasi merujuk pada proses menentukan struktur dan sistem kerja yang paling sesuai dengan strategi, teknologi, ukuran, dan lingkungan yang dihadapi organisasi. Pendekatan kontingensi dalam desain organisasi menegaskan bahwa tidak terdapat satu struktur organisasi yang ideal untuk seluruh organisasi, melainkan struktur harus disesuaikan dengan karakteristik spesifik masing-masing organisasi (Griffin, 2022). Organisasi yang beroperasi pada lingkungan stabil cenderung lebih cocok dengan struktur mekanistik yang formal dan hierarkis, sedangkan organisasi yang beroperasi pada lingkungan dinamis lebih membutuhkan struktur organik yang fleksibel dan adaptif.

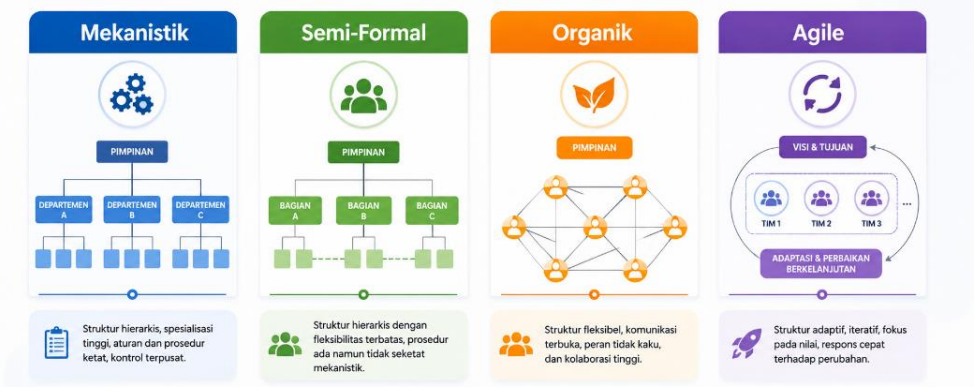
Struktur organik dicirikan oleh tingkat formalisasi yang rendah, komunikasi yang lebih terbuka dan horizontal, serta pengambilan keputusan yang lebih terdesentralisasi. Burns dan Stalker (dalam Daft, 2023) melalui penelitian klasiknya menemukan bahwa perusahaan yang beroperasi pada industri dengan tingkat perubahan teknologi tinggi cenderung lebih berhasil ketika menerapkan struktur organik dibandingkan struktur mekanistik yang kaku. Hal ini menjadi dasar penting bagi pengembangan desain organisasi adaptif yang banyak diterapkan pada perusahaan teknologi dan *startup* masa kini.

1. Hubungan Ukuran Organisasi dan Kompleksitas Struktur

Ukuran organisasi turut memengaruhi kompleksitas struktur yang diterapkan. Organisasi berskala kecil umumnya memiliki struktur yang sederhana dengan tingkat formalisasi rendah, sedangkan organisasi berskala besar cenderung memerlukan struktur yang lebih formal dan terdiferensiasi untuk mengelola kompleksitas koordinasi antarunit kerja yang semakin banyak (Daft, 2023). Pertumbuhan organisasi yang tidak diimbangi dengan penyesuaian struktur yang tepat dapat menimbulkan inefisiensi birokrasi maupun kehilangan kendali manajerial terhadap operasional organisasi secara keseluruhan.

Teknologi yang digunakan organisasi turut memengaruhi desain struktur yang paling sesuai. Woodward (dalam Certo & Certo, 2020) melalui penelitiannya menemukan bahwa organisasi dengan teknologi produksi massal cenderung memiliki struktur yang lebih mekanistik, sedangkan organisasi dengan teknologi produksi berkelanjutan atau berbasis proses cenderung memiliki struktur yang lebih organik. Hal ini menegaskan pentingnya kesesuaian antara teknologi, strategi, dan struktur organisasi agar tercipta desain organisasi yang optimal.

Gambar 4.1 Spektrum Desain Organisasi



Spektrum tersebut menunjukkan bahwa organisasi dapat berada pada berbagai titik antara struktur yang sangat formal dan hierarkis hingga struktur yang sangat fleksibel dan adaptif, tergantung pada tingkat ketidakpastian lingkungan serta kebutuhan kecepatan respons organisasi terhadap perubahan pasar (Kinicki & Williams, 2022).

2. Peran Strategi terhadap Desain Organisasi

Chandler (dalam Daft, 2023) melalui tesis klasiknya yang menyatakan bahwa *structure follows strategy* menegaskan bahwa perubahan strategi organisasi pada umumnya mendahului dan mendorong perubahan struktur organisasi, bukan sebaliknya. Ketika organisasi mengubah arah strategisnya, misalnya dari strategi fokus pada pasar domestik menjadi strategi ekspansi internasional, struktur organisasi perlu disesuaikan agar mampu mendukung pelaksanaan strategi baru tersebut secara efektif, misalnya melalui pembentukan divisi internasional atau unit bisnis berbasis wilayah.

Meskipun tesis Chandler banyak diterima secara luas, beberapa penelitian kontemporer menunjukkan bahwa hubungan antara strategi dan struktur bersifat resiprokal, di mana struktur yang sudah ada juga dapat memengaruhi dan bahkan membatasi pilihan strategi yang dapat diambil organisasi di masa depan. Griffin (2022) menjelaskan bahwa organisasi dengan struktur yang terlalu kaku dan birokratis cenderung kesulitan mengadopsi strategi inovatif yang menuntut fleksibilitas dan kecepatan pengambilan keputusan yang tinggi.

3. Kesesuaian Struktur dengan Fase Siklus Hidup Organisasi

Organisasi mengalami berbagai fase siklus hidup, mulai dari fase kelahiran (*birth*), pertumbuhan (*growth*), kedewasaan (*maturity*), hingga fase penurunan (*decline*) atau pembaruan (*renewal*). Setiap fase menuntut penyesuaian struktur dan desain organisasi yang berbeda. Pada fase kelahiran, struktur organisasi cenderung sederhana dan sentralistik dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada pendiri organisasi, sedangkan pada fase kedewasaan, organisasi cenderung membutuhkan struktur yang lebih formal dan terdiferensiasi untuk mengelola kompleksitas operasional yang telah berkembang pesat (Daft, 2023).

Pada fase penurunan, organisasi sering kali perlu melakukan restrukturisasi (*restructuring*) untuk menyederhanakan struktur yang telah menjadi terlalu birokratis dan tidak efisien, sebagai upaya pembaruan menuju fase pertumbuhan berikutnya. Griffin (2022) menjelaskan bahwa kemampuan organisasi mengenali fase siklus hidupnya secara tepat waktu menjadi kunci penting dalam menentukan intervensi struktural yang paling sesuai untuk menjaga keberlangsungan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

D. Delegasi, Wewenang, dan Koordinasi

Delegasi merupakan proses pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu. Bateman dan Snell (2021) menjelaskan bahwa delegasi yang efektif memerlukan kejelasan mengenai tugas yang didelegasikan, wewenang yang menyertainya, serta akuntabilitas hasil yang tetap melekat pada pihak yang mendelegasikan. Delegasi yang tidak disertai dengan wewenang yang memadai sering kali menimbulkan frustrasi bagi bawahan karena tidak memiliki sumber daya atau kekuasaan yang cukup untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Wewenang dalam organisasi dapat dibedakan menjadi wewenang lini (*line authority*), wewenang staf (*staff authority*), dan wewenang fungsional (*functional authority*). Wewenang lini memberikan hak langsung untuk memerintah dan mengambil keputusan dalam rantai komando, wewenang staf bersifat memberikan nasihat dan dukungan teknis tanpa hak memerintah secara langsung, sedangkan wewenang fungsional memberikan hak terbatas kepada

spesialis untuk mengendalikan proses tertentu di luar unit kerjanya (Robbins & Coulter, 2021). Ketiga jenis wewenang ini perlu dipahami secara jelas agar tidak menimbulkan kebingungan peran dalam pelaksanaan tugas organisasi sehari-hari.

Koordinasi menjadi elemen penting yang memastikan berbagai unit kerja dalam organisasi dapat bekerja secara selaras menuju tujuan bersama. Mekanisme koordinasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti standardisasi prosedur kerja, penetapan rencana dan jadwal bersama, pembentukan tim lintas fungsi, maupun pemanfaatan teknologi informasi untuk mempercepat aliran komunikasi antarunit (Daft, 2023). Semakin kompleks struktur organisasi, semakin besar pula kebutuhan terhadap mekanisme koordinasi yang efektif guna mencegah terjadinya duplikasi kerja maupun konflik antarunit.

1. Hambatan dalam Proses Delegasi

Terdapat berbagai hambatan yang sering muncul dalam proses delegasi, baik yang bersumber dari atasan maupun bawahan. Dari sisi atasan, hambatan dapat berupa keengganan melepaskan kendali, kurangnya kepercayaan terhadap kemampuan bawahan, atau anggapan bahwa mendelegasikan tugas memerlukan waktu lebih lama dibandingkan mengerjakannya sendiri. Dari sisi bawahan, hambatan dapat berupa kurangnya kepercayaan diri, ketakutan terhadap kegagalan, atau kurangnya insentif untuk menerima tanggung jawab tambahan (Griffin, 2022).

Untuk mengatasi hambatan tersebut, manajer perlu membangun budaya kepercayaan dan memberikan dukungan yang memadai kepada bawahan yang menerima pelimpahan tugas, termasuk melalui pemberian umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas keberhasilan pelaksanaan tugas yang didelegasikan. Bateman dan Snell (2021) menegaskan bahwa delegasi yang efektif tidak hanya bermanfaat bagi efisiensi kerja manajer, tetapi juga berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi dan motivasi kerja bawahan dalam jangka panjang.

2. Mekanisme Koordinasi Formal dan Informal

Mekanisme koordinasi dapat dikelompokkan menjadi mekanisme formal dan informal. Mekanisme formal mencakup penggunaan struktur hierarki, aturan dan prosedur standar, sistem

perencanaan, serta satuan tugas atau komite lintas fungsi yang dibentuk secara resmi. Mekanisme informal mencakup komunikasi langsung antarindividu, jejaring sosial dalam organisasi, serta budaya kerja kolaboratif yang terbentuk secara alami tanpa perlu diatur secara formal (Certo & Certo, 2020). Kombinasi kedua jenis mekanisme ini umumnya menghasilkan koordinasi yang lebih efektif dibandingkan hanya mengandalkan salah satu jenis mekanisme saja.

Pemanfaatan teknologi informasi turut memperkaya mekanisme koordinasi modern melalui platform kolaborasi digital yang memungkinkan komunikasi dan berbagi informasi secara *real-time* antarunit kerja, bahkan lintas lokasi geografis yang berjauhan. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan teknologi kolaborasi digital ke dalam mekanisme koordinasinya cenderung memiliki kecepatan respons yang lebih tinggi terhadap perubahan kebutuhan pelanggan maupun dinamika pasar secara keseluruhan.

3. Rentang Koordinasi pada Organisasi Lintas Batas

Organisasi yang beroperasi lintas negara atau lintas zona waktu menghadapi tantangan koordinasi yang lebih kompleks dibandingkan organisasi yang beroperasi pada satu lokasi geografis. Perbedaan zona waktu, bahasa, dan budaya kerja menuntut mekanisme koordinasi yang lebih terstruktur, termasuk melalui pemanfaatan teknologi komunikasi digital dan penetapan protokol kerja lintas budaya yang jelas (Certo & Certo, 2020). Manajer pada organisasi lintas batas perlu mengembangkan kepekaan budaya (*cultural sensitivity*) agar mampu mengoordinasikan tim yang tersebar secara geografis tanpa menimbulkan kesalahpahaman akibat perbedaan norma dan kebiasaan kerja.

Pembentukan tim virtual lintas negara semakin umum ditemukan pada organisasi multinasional modern, yang menuntut kepemimpinan dengan kompetensi komunikasi lintas budaya yang mumpuni. Kinicki dan Williams (2022) menegaskan bahwa keberhasilan koordinasi pada tim virtual sangat bergantung pada kejelasan ekspektasi kerja, konsistensi jadwal komunikasi, serta pembangunan kepercayaan antaranggota tim meskipun interaksi tatap muka secara langsung sangat terbatas.

E. Organisasi Digital dan *Agile Organization*

Perkembangan teknologi digital telah mendorong munculnya bentuk organisasi baru yang lebih adaptif terhadap perubahan cepat, salah satunya adalah *agile organization*. *Agile organization* mengedepankan tim kerja lintas fungsi yang otonom, siklus kerja iteratif, serta pengambilan keputusan yang terdesentralisasi untuk mempercepat respons terhadap kebutuhan pasar (Rigby dkk. dalam Kotler & Keller, 2022). Pendekatan ini pada awalnya berkembang dalam industri pengembangan perangkat lunak melalui metodologi *Scrum* dan *Kanban*, namun kini semakin banyak diadopsi oleh berbagai sektor industri lain yang menghadapi tekanan persaingan dan perubahan teknologi yang cepat.

Selain *agile organization*, konsep organisasi virtual dan organisasi pembelajar (*learning organization*) juga menjadi karakteristik penting dari organisasi digital modern. Organisasi virtual memanfaatkan teknologi informasi untuk memungkinkan kolaborasi kerja tanpa batasan ruang dan waktu, sedangkan organisasi pembelajar menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai sumber keunggulan bersaing jangka panjang (Senge dalam Sedarmayanti, 2021). Transformasi menuju organisasi digital menuntut perubahan tidak hanya pada aspek teknologi, tetapi juga pada budaya kerja, kepemimpinan, dan pola pikir seluruh anggota organisasi.

1. Prinsip Dasar *Agile Organization*

a. Tim kerja lintas fungsi yang bersifat otonom dan memiliki kewenangan mengambil keputusan pada tingkat operasional.
b. Siklus kerja iteratif dan bertahap (*sprint*) yang memungkinkan evaluasi dan penyesuaian secara berkala.
c. Fokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan melalui umpan balik yang cepat dan berkelanjutan.
d. Kepemimpinan yang bersifat melayani (*servant leadership*) dan mendukung otonomi tim.
e. Budaya organisasi yang terbuka terhadap eksperimen, pembelajaran, dan toleransi terhadap kegagalan yang terukur.

Penerapan prinsip-prinsip *agile* tersebut menuntut perubahan mendasar pada pola pikir manajemen tradisional yang cenderung hierarkis dan berorientasi pada kontrol ketat. Rigby dkk. (dalam Kotler & Keller, 2022) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil bertransformasi menjadi *agile organization* umumnya melakukan perubahan secara bertahap, dimulai dari unit kerja tertentu sebagai proyek percontohan sebelum diperluas ke seluruh organisasi secara menyeluruh.

Tabel 4.2 Perbandingan Organisasi Tradisional dan *Agile Organization*

Aspek	Organisasi Tradisional	Agile Organization
Struktur	Hierarkis dan berlapis	Tim lintas fungsi yang datar
Pengambilan Keputusan	Terpusat pada manajemen puncak	Terdesentralisasi pada level tim
Siklus Kerja	Perencanaan jangka panjang dan kaku	Iteratif, cepat, dan berulang
Orientasi	Kepatuhan pada prosedur	Respons cepat terhadap perubahan pasar

2. Tantangan Kepemimpinan dalam Organisasi Digital

Transformasi menuju organisasi digital dan *agile* menuntut perubahan gaya kepemimpinan dari yang bersifat mengarahkan dan mengendalikan secara ketat menjadi gaya kepemimpinan yang lebih memberdayakan dan mendukung otonomi tim. Rigby dkk. (dalam Kotler & Keller, 2022) menjelaskan bahwa pemimpin pada organisasi *agile* perlu mengembangkan kemampuan melepaskan kendali langsung terhadap keputusan operasional, sembari tetap memastikan keselarasan arah kerja tim dengan visi dan strategi organisasi secara keseluruhan melalui mekanisme komunikasi dan evaluasi yang efektif.

Kegagalan dalam melakukan transisi gaya kepemimpinan ini sering kali menjadi hambatan utama keberhasilan transformasi organisasi digital, terutama pada organisasi dengan sejarah panjang penerapan struktur hierarkis yang kaku. Kinicki dan Williams (2022)

menekankan pentingnya investasi pada pengembangan kapasitas kepemimpinan sebagai bagian tidak terpisahkan dari setiap inisiatif transformasi struktural maupun digital yang dilakukan organisasi.

Tabel 4.3 Ilustrasi Transformasi Struktur pada Perusahaan Rintisan Teknologi

Tahap Pertumbuhan	**Karakteristik Struktur**	**Fokus Utama Pengorganisasian**
Tahap Awal (*Startup*)	Struktur sederhana, sangat organik	Kecepatan eksperimen dan validasi pasar
Tahap Pertumbuhan	Mulai terbentuk fungsi-fungsi spesifik	Standardisasi proses dan penambahan SDM
Tahap Skala Besar	Struktur hibrida fungsional-*agile*	Keseimbangan efisiensi dan inovasi

Ilustrasi di atas menunjukkan bahwa desain organisasi bersifat dinamis dan perlu disesuaikan secara bertahap seiring pertumbuhan organisasi, dari struktur yang sangat sederhana dan organik pada tahap awal, hingga struktur yang lebih terformalisasi namun tetap mempertahankan elemen fleksibilitas pada tahap pertumbuhan skala besar (Daft, 2023).

Sebagai penutup bab ini, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian dan desain organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan kemampuan organisasi dalam menerjemahkan strategi menjadi tindakan nyata. Pemilihan struktur organisasi yang tepat, penerapan prinsip delegasi dan koordinasi yang efektif, serta adaptasi terhadap perkembangan organisasi digital dan *agile* menjadi faktor penting bagi organisasi modern untuk tetap kompetitif dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah secara cepat. Pemahaman menyeluruh terhadap keempat bab dalam buku ini diharapkan mampu memberikan fondasi konseptual yang kokoh bagi pembaca dalam mempelajari dan mempraktikkan ilmu manajemen modern secara lebih mendalam.



BAB V
KEPEMIMPINAN, PERILAKU ORGANISASI, DAN KOMUNIKASI

A. Konsep Kepemimpinan Modern

Kepemimpinan merupakan salah satu topik paling banyak dikaji dalam ilmu manajemen karena perannya yang sentral dalam menentukan arah, motivasi, dan kinerja organisasi. Northouse (2023) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses ketika seorang individu memengaruhi sekelompok individu lain untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar atribut yang melekat pada posisi formal, melainkan proses relasional yang melibatkan interaksi dinamis antara pemimpin dan pengikutnya dalam konteks tertentu. Pemahaman ini penting karena kepemimpinan dapat muncul dari siapa pun dalam organisasi, tidak terbatas pada individu yang menduduki jabatan struktural semata.

Kepemimpinan modern menuntut kompetensi yang lebih kompleks dibandingkan era sebelumnya, mengingat organisasi kini beroperasi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat. Kreitner dan Kinicki (2022) mengidentifikasi beberapa kompetensi kepemimpinan modern yang krusial, meliputi kecerdasan emosional, kemampuan beradaptasi, kapasitas membangun jejaring lintas fungsi, serta keterampilan pengambilan keputusan berbasis data. Kompetensi-kompetensi ini menjadi semakin penting seiring transformasi digital yang mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pemangku kepentingannya.

1. Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Meskipun sering digunakan secara bergantian, istilah pemimpin dan manajer memiliki penekanan yang berbeda dalam literatur manajemen. Manajer cenderung berfokus pada pelaksanaan fungsi-

fungsi formal seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, sedangkan pemimpin lebih berfokus pada penciptaan visi dan inspirasi yang menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Bennis dan Nanus (dalam Northouse, 2023) merangkum perbedaan ini dengan pernyataan bahwa manajer melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan pemimpin melakukan hal yang benar (*doing the right things*).

Dalam praktiknya, seorang individu yang efektif dalam organisasi umumnya perlu memiliki kedua kapasitas tersebut secara simultan. Yukl (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menjelaskan bahwa organisasi yang hanya memiliki manajer tanpa pemimpin cenderung mengalami kesulitan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, sedangkan organisasi yang hanya memiliki pemimpin tanpa manajer yang kompeten cenderung mengalami kekacauan operasional akibat lemahnya sistem dan struktur pendukung pelaksanaan.

2. Kepemimpinan sebagai Proses Memengaruhi

Inti dari kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi (*influence*) pihak lain agar bersedia bertindak sesuai dengan arah yang diinginkan tanpa paksaan. French dan Raven (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menjelaskan bahwa kemampuan memengaruhi ini bersumber dari berbagai basis kekuasaan, baik kekuasaan formal yang melekat pada posisi maupun kekuasaan personal yang bersumber dari keahlian dan karisma individu. Pemimpin yang efektif umumnya mengombinasikan berbagai basis kekuasaan tersebut secara kontekstual sesuai dengan karakteristik situasi dan pengikut yang dihadapinya.

Tabel 5.1 Perbedaan Orientasi Manajer dan Pemimpin

Aspek	Manajer	Pemimpin
Fokus Utama	Stabilitas dan ketertiban	Perubahan dan pergerakan
Pendekatan	Perencanaan dan penganggaran	Penetapan arah dan visi
Sumber Pengaruh	Wewenang formal/posisi	Karisma, keahlian, dan relasi

Aspek	Manajer	Pemimpin
Orientasi Waktu	Jangka pendek dan operasional	Jangka panjang dan strategis

3. Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) menjadi komponen penting dalam kepemimpinan modern, mencakup kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri sendiri serta memahami dan merespons emosi orang lain secara tepat. Goleman (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) mengidentifikasi lima komponen kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial, yang secara kolektif memengaruhi kemampuan seorang pemimpin membangun hubungan yang efektif dengan pengikutnya serta mengambil keputusan yang bijaksana dalam situasi yang penuh tekanan emosional.

Tabel 5.2 Lima Komponen Kecerdasan Emosional Goleman

Komponen	Deskripsi Singkat
Kesadaran Diri	Kemampuan mengenali emosi dan dampaknya terhadap perilaku sendiri
Pengaturan Diri	Kemampuan mengelola dan mengendalikan emosi secara konstruktif
Motivasi	Dorongan internal untuk mencapai tujuan melampaui imbalan eksternal
Empati	Kemampuan memahami dan merespons emosi orang lain secara tepat
Keterampilan Sosial	Kemampuan membangun dan mengelola hubungan interpersonal secara efektif

B. Teori dan Gaya Kepemimpinan

Kajian mengenai kepemimpinan telah berkembang melalui beberapa generasi teori, dimulai dari teori sifat (*trait theory*) yang berupaya mengidentifikasi karakteristik bawaan yang membedakan

pemimpin dari bukan pemimpin, kemudian berkembang menuju teori perilaku (*behavioral theory*) yang berfokus pada pola perilaku pemimpin yang efektif, dan selanjutnya teori kontingensi (*contingency theory*) yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan situasi yang dihadapi (Northouse, 2023). Perkembangan ini mencerminkan pergeseran pemahaman dari pandangan yang menganggap kepemimpinan sebagai bakat bawaan menuju pandangan yang lebih kontekstual dan dapat dipelajari.

Perkembangan teori kepemimpinan kontemporer menghasilkan beberapa pendekatan baru yang semakin relevan dengan tuntutan organisasi modern, di antaranya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan otentik, dan kepemimpinan melayani (*servant leadership*). Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin menginspirasi dan mengembangkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada pertukaran timbal balik antara pemimpin dan pengikut berupa imbalan atas kinerja yang dicapai (Bass dalam Northouse, 2023).

Teori sifat (*trait theory*) yang menjadi generasi paling awal dalam kajian kepemimpinan berupaya mengidentifikasi karakteristik personal yang secara konsisten membedakan pemimpin efektif, seperti kepercayaan diri, kejujuran, kecerdasan, dan dorongan berprestasi. Stogdill (dalam Northouse, 2023) melalui tinjauan komprehensifnya menemukan bahwa meskipun sifat tertentu berkorelasi dengan kepemimpinan efektif, tidak ada satu set sifat tunggal yang menjamin keberhasilan kepemimpinan pada seluruh situasi, sehingga penelitian kepemimpinan kemudian bergeser ke arah teori perilaku dan kontingensi yang lebih kontekstual.

1. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh empat komponen utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*) yang menjadikan pemimpin sebagai panutan, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yang membangkitkan semangat pengikut, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yang mendorong kreativitas dan inovasi, serta pertimbangan individual (*individualized*

consideration) yang memperhatikan kebutuhan pengembangan setiap pengikut secara personal (Bass dalam Northouse, 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan pada berbagai konteks industri dan budaya.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada kejelasan ekspektasi kinerja dan pemberian imbalan atau sanksi berdasarkan pencapaian target yang telah disepakati. Meskipun sering dipandang kurang inspiratif dibandingkan kepemimpinan transformasional, pendekatan transaksional tetap relevan terutama pada situasi yang menuntut kepatuhan terhadap prosedur standar dan pencapaian target jangka pendek yang terukur (Kreitner & Kinicki, 2022). Banyak pemimpin efektif pada praktiknya mengombinasikan kedua gaya ini secara situasional sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Kepemimpinan Otentik dan Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai internal pemimpin dengan perilaku yang ditampilkannya, sehingga menciptakan kepercayaan yang mendalam dari pengikut. Avolio dan Gardner (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa pemimpin otentik dicirikan oleh kesadaran diri yang tinggi, transparansi relasional, pemrosesan informasi yang seimbang, serta perspektif moral yang terinternalisasi secara kuat. Karakteristik ini menjadikan kepemimpinan otentik semakin relevan pada era yang menuntut integritas dan akuntabilitas tinggi dari para pemimpin organisasi.

Gambar 5.1 Evolusi Teori Kepemimpinan



3. Kepemimpinan Karismatik dan Visioner

Kepemimpinan karismatik dicirikan oleh kemampuan pemimpin membangkitkan antusiasme dan loyalitas yang kuat dari pengikutnya melalui daya tarik personal, keyakinan diri yang tinggi, serta kemampuan mengartikulasikan visi yang menarik secara emosional. House (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa pemimpin karismatik cenderung menunjukkan perilaku yang menjadi model peran bagi pengikutnya, menetapkan ekspektasi kinerja yang tinggi, serta mengekspresikan kepercayaan terhadap kemampuan pengikut untuk mencapai ekspektasi tersebut. Meskipun efektif dalam situasi krisis atau perubahan besar, kepemimpinan karismatik yang berlebihan tanpa disertai sistem tata kelola yang baik berpotensi menimbulkan ketergantungan berlebihan pengikut terhadap sosok pemimpin tunggal.

Kepemimpinan visioner menekankan kemampuan pemimpin merumuskan dan mengomunikasikan gambaran masa depan yang menarik dan realistis, yang mampu menyatukan energi dan komitmen seluruh anggota organisasi menuju arah yang sama. Kotter (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa visi yang efektif harus bersifat jelas, mudah dikomunikasikan, fleksibel terhadap perubahan kondisi, serta mampu menginspirasi tindakan nyata dari seluruh anggota organisasi, bukan sekadar pernyataan aspiratif yang bersifat abstrak dan sulit diterjemahkan menjadi langkah operasional konkret.

C. Motivasi dalam Organisasi

Motivasi merupakan proses psikologis yang menjelaskan arah, intensitas, dan ketekunan usaha seseorang dalam mencapai suatu tujuan. Kreitner dan Kinicki (2022) menjelaskan bahwa pemahaman terhadap motivasi menjadi krusial bagi manajer karena kinerja karyawan pada dasarnya merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi namun motivasi rendah cenderung menghasilkan kinerja yang tidak optimal, sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor pendorong motivasi menjadi kompetensi penting yang harus dimiliki setiap manajer.

Teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu teori kepuasan (*content theory*) yang berfokus pada faktor-

faktor internal yang mendorong perilaku, dan teori proses (*process theory*) yang berfokus pada bagaimana proses kognitif memengaruhi motivasi seseorang. Teori kepuasan mencakup hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori ERG Alderfer, sedangkan teori proses mencakup teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) (Robbins & Coulter dalam Kreitner & Kinicki, 2022).

Teori ERG yang dikembangkan oleh Alderfer menyederhanakan hierarki kebutuhan Maslow menjadi tiga kategori, yaitu kebutuhan eksistensi (*existence*), kebutuhan keterhubungan (*relatedness*), dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*), sekaligus memperkenalkan konsep regresi frustrasi yang menyatakan bahwa individu yang gagal memenuhi kebutuhan pertumbuhan dapat kembali fokus pada kebutuhan yang lebih rendah yang sudah terpenuhi. Kreitner dan Kinicki (2022) menjelaskan bahwa teori ERG dianggap lebih fleksibel dibandingkan hierarki Maslow karena mengakomodasi kemungkinan individu termotivasi oleh lebih dari satu kategori kebutuhan secara bersamaan, bukan secara berurutan dan kaku.

1. Teori Kepuasan: Hierarki Kebutuhan dan Teori Dua Faktor

Abraham Maslow mengembangkan hierarki kebutuhan yang terdiri atas lima tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Teori ini berasumsi bahwa individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi setelah kebutuhan pada tingkat sebelumnya terpenuhi secara memadai (Kreitner & Kinicki, 2022). Meskipun banyak dikritik karena kesulitan pembuktian empiris yang konsisten, kerangka Maslow tetap populer digunakan sebagai dasar pemahaman kebutuhan manusia dalam konteks organisasi.

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor yang membedakan faktor higienis (*hygiene factors*) dan faktor motivator (*motivator factors*). Faktor higienis, seperti gaji dan kondisi kerja, apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, namun apabila terpenuhi tidak serta-merta meningkatkan motivasi. Sebaliknya, faktor motivator, seperti pengakuan dan tanggung jawab, merupakan faktor yang benar-benar mendorong peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Herzberg dalam Robbins & Coulter, 2021).

Implikasi teori ini adalah pentingnya manajer memastikan faktor higienis terpenuhi sebagai prasyarat dasar, sembari secara aktif mengembangkan faktor motivator untuk mendorong kinerja optimal.

2. Teori Proses: Harapan, Keadilan, dan Penetapan Tujuan

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom menjelaskan bahwa motivasi seseorang ditentukan oleh tiga elemen, yaitu harapan (*expectancy*) bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, instrumentalitas (*instrumentality*) bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan, dan valensi (*valence*) yang merupakan nilai subjektif individu terhadap imbalan tersebut. Griffin (2022) menjelaskan bahwa manajer dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memastikan ketiga elemen tersebut terpenuhi secara jelas, misalnya melalui penetapan target yang realistis dan sistem imbalan yang transparan dan sesuai dengan preferensi karyawan.

Tabel 5.3 Perbandingan Teori Motivasi Kepuasan dan Proses

Teori	Kategori	Fokus Utama
Hierarki Kebutuhan Maslow	Teori Kepuasan	Tingkatan kebutuhan dari fisiologis hingga aktualisasi diri
Dua Faktor Herzberg	Teori Kepuasan	Faktor higienis vs faktor motivator
Teori Harapan Vroom	Teori Proses	Hubungan usaha, kinerja, dan imbalan
Teori Keadilan Adams	Teori Proses	Persepsi keadilan kontribusi dan imbalan
Penetapan Tujuan Locke & Latham	Teori Proses	Kejelasan dan tantangan tujuan kerja

3. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan untuk bertindak yang bersumber dari dalam diri individu, seperti rasa puas, minat, dan tantangan yang dirasakan dalam menjalankan suatu pekerjaan, sedangkan motivasi ekstrinsik bersumber dari faktor eksternal, seperti

imbalan finansial, pengakuan, atau tekanan sosial. Deci dan Ryan (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) melalui teori determinasi diri (*self-determination theory*) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik cenderung menghasilkan kualitas kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan dibandingkan motivasi ekstrinsik semata, terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan pemecahan masalah kompleks.

Teori determinasi diri juga menjelaskan bahwa pemberian imbalan ekstrinsik yang berlebihan pada aktivitas yang sebenarnya sudah menarik secara intrinsik dapat menimbulkan efek pengalihan (*overjustification effect*), yaitu penurunan motivasi intrinsik karena individu mulai mengaitkan tindakannya semata dengan imbalan eksternal, bukan lagi dengan kepuasan pribadi. Implikasi penting bagi manajer adalah pentingnya merancang pekerjaan yang secara inheren menarik dan bermakna, sembari menggunakan imbalan ekstrinsik secara bijaksana sebagai pelengkap, bukan pengganti motivasi intrinsik karyawan (Deci & Ryan dalam Kreitner & Kinicki, 2022).

D. Perilaku Individu dan Dinamika Kelompok

Perilaku organisasi mengkaji bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam konteks organisasi, dengan tujuan memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Robbins dan Judge (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, meliputi karakteristik kepribadian, persepsi, sikap, dan nilai yang dianut individu tersebut. Pemahaman terhadap keberagaman karakteristik ini penting bagi manajer dalam merancang pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan setiap individu.

Fenomena kemalasan sosial (*social loafing*) menjadi salah satu tantangan penting dalam dinamika kelompok, yaitu kecenderungan individu mengurangi usahanya ketika bekerja dalam kelompok dibandingkan ketika bekerja sendirian, karena kontribusi individual menjadi kurang teridentifikasi secara jelas. Griffin (2022) menjelaskan bahwa kemalasan sosial dapat diminimalkan melalui kejelasan tanggung jawab individual dalam tugas kelompok, evaluasi kontribusi per anggota, serta pembentukan kelompok dengan ukuran yang tidak

terlalu besar sehingga kontribusi setiap anggota tetap dapat teramati secara jelas oleh anggota lainnya.

1. Tahapan Perkembangan Kelompok

Tuckman (2022) mengidentifikasi lima tahapan perkembangan kelompok, yaitu *forming* (pembentukan) ketika anggota kelompok saling mengenal, *storming* (pergolakan) ketika muncul konflik akibat perbedaan pandangan, *norming* (penormaan) ketika kelompok mulai membangun kesepakatan norma kerja, *performing* (pelaksanaan) ketika kelompok bekerja secara produktif, dan *adjourning* (pembubaran) ketika kelompok menyelesaikan tugasnya dan bubar. Pemahaman terhadap tahapan ini membantu manajer dalam mengelola ekspektasi dan intervensi yang tepat pada setiap fase perkembangan tim.

Setiap tahapan perkembangan kelompok membutuhkan gaya kepemimpinan dan dukungan yang berbeda. Pada tahap *forming* dan *storming*, pemimpin perlu memberikan arahan yang lebih jelas dan membantu menyelesaikan konflik yang muncul, sedangkan pada tahap *norming* dan *performing*, pemimpin dapat memberikan otonomi yang lebih besar kepada kelompok untuk mengelola pekerjaannya secara mandiri. Kegagalan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tahap perkembangan kelompok dapat menghambat proses pematangan tim menuju kinerja yang optimal (Northouse, 2023).

2. Kepribadian dan Perilaku Kerja

Model kepribadian lima besar (*Big Five Personality*) yang mencakup dimensi keterbukaan terhadap pengalaman, kehati-hatian, ekstraversi, keramahan, dan neurotisisme menjadi salah satu kerangka paling banyak digunakan untuk memahami perbedaan individu dalam konteks kerja. Griffin (2022) menjelaskan bahwa dimensi kehati-hatian (*conscientiousness*) secara konsisten terbukti berkorelasi positif dengan kinerja kerja pada berbagai jenis pekerjaan, sedangkan dimensi lainnya memiliki relevansi yang lebih spesifik tergantung pada karakteristik pekerjaan yang dijalankan.

Selain kepribadian, persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya turut memengaruhi perilaku dan kinerja yang ditampilkan. Bias persepsi, seperti efek halo dan stereotip, dapat memengaruhi objektivitas penilaian antarindividu dalam organisasi, termasuk dalam proses evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan seleksi karyawan.

Kesadaran terhadap potensi bias ini penting bagi manajer agar dapat mengambil keputusan yang lebih objektif dan adil terhadap seluruh anggota organisasi (Kreitner & Kinicki, 2022).

3. Tim Kerja Berkinerja Tinggi

Tim kerja berkinerja tinggi (*high-performing team*) dicirikan oleh kejelasan tujuan bersama, saling ketergantungan positif antaranggota, keterampilan yang saling melengkapi, serta rasa saling percaya dan akuntabilitas kolektif yang kuat. Katzenbach dan Smith (2022) menjelaskan bahwa perbedaan mendasar antara kelompok kerja biasa dan tim berkinerja tinggi terletak pada tingkat komitmen bersama terhadap pendekatan kerja dan tujuan yang telah disepakati secara kolektif, bukan sekadar kumpulan individu yang bekerja pada tugas yang sama secara paralel.

Tabel 5.4 Tahapan Perkembangan Kelompok Tuckman dan Implikasinya

Tahap	Ciri Utama	Peran Pemimpin
Forming	Anggota saling mengenal, kesopanan tinggi	Memberikan arahan yang jelas
Storming	Muncul konflik akibat perbedaan pandangan	Memfasilitasi resolusi konflik
Norming	Kesepakatan norma kerja mulai terbentuk	Mendorong konsensus dan kolaborasi
Performing	Tim bekerja secara produktif dan mandiri	Memberikan otonomi dan dukungan

E. Komunikasi Efektif dan Manajemen Konflik

Komunikasi merupakan proses penyampaian dan pemahaman makna antara pengirim dan penerima pesan, yang menjadi elemen fundamental dalam seluruh aktivitas organisasi. Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya bergantung pada kejelasan pesan yang disampaikan, tetapi juga pada pemilihan saluran komunikasi yang tepat, kemampuan mendengarkan aktif, serta kepekaan terhadap konteks budaya dan emosional penerima

pesan. Kegagalan komunikasi menjadi salah satu penyebab utama konflik dan inefisiensi dalam organisasi.

Konflik dalam organisasi tidak selalu bersifat destruktif; konflik yang dikelola dengan baik justru dapat mendorong kreativitas dan perbaikan proses kerja. Robbins dan Judge (2022) membedakan konflik fungsional yang mendukung tujuan organisasi dan konflik disfungsional yang menghambat kinerja organisasi. Manajer perlu memiliki kemampuan mendiagnosis jenis konflik yang dihadapi serta memilih strategi penyelesaian konflik yang tepat, baik melalui kolaborasi, kompromi, akomodasi, penghindaran, maupun kompetisi, tergantung situasi kepentingan yang dipertaruhkan.

1. Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Berbagai hambatan dapat mengganggu efektivitas komunikasi dalam organisasi, di antaranya hambatan semantik akibat perbedaan interpretasi makna kata, hambatan psikologis akibat prasangka atau emosi negatif, hambatan fisik seperti jarak dan gangguan teknis, serta hambatan struktural akibat hierarki organisasi yang terlalu panjang sehingga menyebabkan distorsi pesan (Daft, 2023). Semakin panjang rantai komunikasi yang harus dilalui suatu pesan, semakin besar pula risiko terjadinya distorsi atau kehilangan informasi penting di sepanjang jalur penyampaiannya.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, organisasi perlu mengembangkan saluran komunikasi yang beragam dan saling melengkapi, termasuk komunikasi formal melalui memo dan laporan resmi, maupun komunikasi informal melalui interaksi langsung dan platform digital kolaboratif. Kinicki dan Williams (2022) menekankan pentingnya menciptakan budaya keterbukaan komunikasi (*open communication*) yang mendorong karyawan menyampaikan masukan dan kekhawatiran secara jujur tanpa rasa takut terhadap konsekuensi.

2. Strategi Manajemen Konflik

a. *Collaborating* (kolaborasi): mengupayakan solusi yang memuaskan seluruh pihak yang berkonflik melalui diskusi terbuka dan kreatif.
b. *Compromising* (kompromi): setiap pihak bersedia mengalah sebagian demi mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama.

c. *Accommodating* (akomodasi): salah satu pihak mengalah dan mengutamakan kepentingan pihak lain demi menjaga hubungan baik.
d. *Avoiding* (penghindaran): pihak yang berkonflik memilih untuk tidak menghadapi konflik secara langsung, biasanya untuk isu yang kurang signifikan.
e. *Competing* (kompetisi): salah satu pihak berupaya memenangkan konflik dengan mengutamakan kepentingannya sendiri, sesuai untuk situasi mendesak.

Pemilihan strategi manajemen konflik yang tepat bergantung pada tingkat kepentingan hasil dan tingkat kepentingan hubungan antarpihak yang berkonflik. Thomas dan Kilmann (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menjelaskan bahwa tidak ada satu strategi yang selalu unggul dalam seluruh situasi, sehingga manajer perlu mengembangkan fleksibilitas dalam memilih pendekatan penyelesaian konflik yang paling sesuai dengan karakteristik konflik yang dihadapi.

Tabel 5.5 Lima Strategi Manajemen Konflik Thomas-Kilmann

Strategi	Orientasi Hasil	Orientasi Hubungan
Collaborating	Tinggi	Tinggi
Compromising	Sedang	Sedang
Accommodating	Rendah	Tinggi
Avoiding	Rendah	Rendah
Competing	Tinggi	Rendah

3. Komunikasi Digital dalam Organisasi Modern

Perkembangan teknologi digital telah memperkaya saluran komunikasi organisasi melalui berbagai platform kolaborasi seperti surel, aplikasi pesan instan, konferensi video, dan intranet perusahaan. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa komunikasi digital menawarkan kecepatan dan jangkauan yang tidak dapat ditandingi oleh komunikasi tatap muka konvensional, namun juga berisiko menimbulkan kelebihan informasi (*information overload*) serta

hilangnya nuansa non-verbal yang penting dalam membangun pemahaman dan hubungan interpersonal yang mendalam.

Manajer perlu mengembangkan etika dan pedoman komunikasi digital yang jelas untuk memastikan penggunaan berbagai platform tersebut tetap produktif dan tidak mengganggu keseimbangan kerja-kehidupan karyawan, misalnya melalui penetapan jam komunikasi yang wajar dan pemilihan saluran yang sesuai dengan tingkat urgensi dan kompleksitas pesan yang disampaikan. Kombinasi yang tepat antara komunikasi digital dan tatap muka langsung terbukti menghasilkan efektivitas komunikasi organisasi yang lebih optimal dibandingkan hanya mengandalkan salah satu saluran secara eksklusif (Robbins & Coulter, 2021).

BAB VI
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) merupakan proses sistematis untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dessler (dalam Wibowo, 2022) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan, evaluasi ketersediaan sumber daya manusia yang ada, serta perumusan strategi untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan tersebut. Proses ini menjadi fondasi penting bagi seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya.

Proses perencanaan sumber daya manusia umumnya melibatkan analisis jabatan (*job analysis*) sebagai langkah awal untuk memahami tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan pada setiap posisi dalam organisasi. Hasil analisis jabatan kemudian dituangkan ke dalam deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang menjadi acuan bagi berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja (Dessler dalam Wibowo, 2022).

Perencanaan sumber daya manusia yang matang juga mempertimbangkan skenario ketenagakerjaan jangka panjang, termasuk dampak otomatisasi dan kecerdasan buatan terhadap kebutuhan jumlah dan jenis tenaga kerja di masa depan. *World Economic Forum* (dalam Kotler & Keller, 2022) memproyeksikan bahwa sebagian besar pekerjaan akan mengalami transformasi signifikan akibat otomatisasi dalam dekade mendatang, sehingga organisasi perlu memasukkan skenario ini ke dalam perencanaan sumber daya manusia jangka panjangnya agar tidak mengalami kejutan strategis ketika transformasi tersebut benar-benar terjadi.

1. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dapat dilakukan melalui berbagai teknik, baik kuantitatif maupun kualitatif. Teknik kuantitatif mencakup analisis tren, analisis rasio, dan model regresi yang memanfaatkan data historis untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Teknik kualitatif mencakup metode Delphi dan penilaian manajerial yang mengandalkan pertimbangan ahli dan pengalaman manajer dalam memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, terutama untuk situasi yang sulit diprediksi melalui data historis semata (Armstrong dalam Sedarmayanti, 2021).

Peramalan kebutuhan tenaga kerja perlu mempertimbangkan berbagai faktor, baik internal seperti rencana ekspansi bisnis dan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), maupun eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan perkembangan teknologi yang dapat mengubah kebutuhan kompetensi di masa depan. Wibowo (2022) menjelaskan bahwa organisasi yang tidak melakukan peramalan secara memadai berisiko mengalami kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang berdampak pada efisiensi biaya operasional maupun kelancaran pencapaian target bisnis.

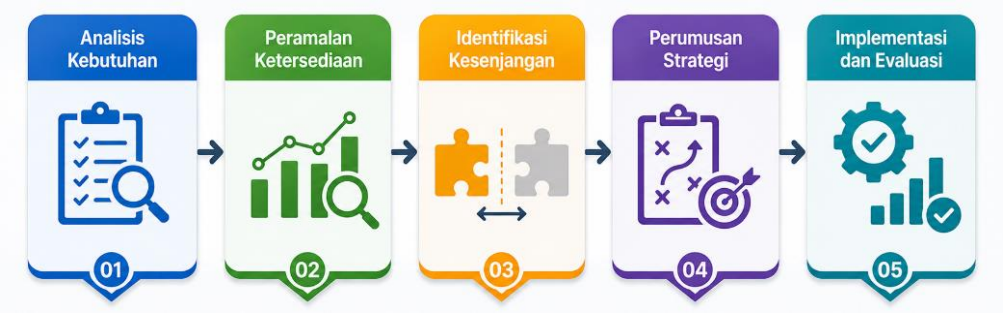
2. Analisis Kesenjangan Kompetensi

Analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*) merupakan proses membandingkan kompetensi yang dimiliki tenaga kerja saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Hasil analisis ini menjadi dasar perumusan program pengembangan sumber daya manusia yang lebih terarah, baik melalui pelatihan internal, rekrutmen eksternal, maupun kombinasi keduanya (Sedarmayanti, 2021). Analisis kesenjangan yang dilakukan secara berkala memungkinkan organisasi mengantisipasi kebutuhan kompetensi baru sebelum kesenjangan tersebut berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pendekatan berbasis kompetensi dalam perencanaan sumber daya manusia semakin banyak diadopsi organisasi modern karena memberikan kerangka yang lebih holistik dibandingkan pendekatan berbasis jabatan semata. Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2022) mengklasifikasikan kompetensi menjadi kompetensi inti (*core competency*) yang dibutuhkan seluruh karyawan, dan kompetensi teknis (*technical competency*) yang spesifik untuk jabatan tertentu, sehingga

memungkinkan organisasi merancang program pengembangan yang lebih tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan masing-masing level dan fungsi jabatan.

Gambar 6.1 Siklus Perencanaan Sumber Daya Manusia



3. Perencanaan Tenaga Kerja pada Organisasi Multigenerasi

Perencanaan sumber daya manusia kontemporer perlu mempertimbangkan komposisi angkatan kerja yang semakin multigenerasi, mencakup Generasi Baby Boomer, Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z yang bekerja secara bersamaan dalam satu organisasi. Wibowo (2022) menjelaskan bahwa keberagaman generasi ini menuntut fleksibilitas dalam merancang kebijakan sumber daya manusia, mengingat setiap generasi memiliki preferensi berbeda terkait jenjang karier, keseimbangan kerja-kehidupan, dan cara berkomunikasi yang dianggap paling efektif.

Organisasi yang berhasil mengelola keberagaman generasi secara efektif cenderung memperoleh manfaat berupa kombinasi pengalaman senior dengan perspektif segar generasi muda, yang pada akhirnya mendorong inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif. Sebaliknya, kegagalan mengelola perbedaan generasi dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi dan konflik nilai (Armstrong dalam Sedarmayanti, 2021).

Tabel 6.1 Karakteristik Preferensi Kerja Antargenerasi

Generasi	Preferensi Utama	Gaya Komunikasi
Baby Boomer	Stabilitas dan loyalitas jangka panjang	Tatap muka dan hierarkis

Generasi	Preferensi Utama	Gaya Komunikasi
Generasi X	Keseimbangan kerja-kehidupan	Email dan komunikasi langsung
Generasi Milenial	Makna pekerjaan dan pengembangan diri	Digital dan kolaboratif
Generasi Z	Fleksibilitas dan dampak sosial	Pesan instan dan visual

B. Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan

Rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik calon karyawan potensial yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dessler (dalam Wibowo, 2022) menjelaskan bahwa rekrutmen dapat dilakukan melalui sumber internal, seperti promosi dan rotasi karyawan yang sudah ada, maupun sumber eksternal, seperti iklan lowongan kerja, lembaga pendidikan, dan platform rekrutmen digital. Pemilihan sumber rekrutmen yang tepat perlu mempertimbangkan kecepatan, biaya, dan kualitas kandidat yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan spesifik posisi yang akan diisi.

Penempatan merupakan tahap akhir dari proses rekrutmen dan seleksi, yaitu menempatkan karyawan yang telah terpilih pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan minatnya. Kesalahan penempatan dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara karyawan dan pekerjaan (*person-job fit*) yang berdampak pada rendahnya kepuasan kerja dan produktivitas. Kristof-Brown (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menjelaskan bahwa selain kesesuaian person-job, organisasi juga perlu memperhatikan kesesuaian antara nilai individu dengan budaya organisasi (*person-organization fit*) untuk memastikan keberlangsungan hubungan kerja jangka panjang.

1. Metode Seleksi Kontemporer

Perkembangan teknologi telah memperkaya metode seleksi karyawan yang digunakan organisasi modern, termasuk penggunaan tes psikometri berbasis daring, wawancara video, hingga pemanfaatan kecerdasan buatan untuk melakukan penyaringan awal terhadap ribuan lamaran kerja secara otomatis. Kotler dan Keller (dalam Wibowo,

2022) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi dalam proses seleksi mampu meningkatkan efisiensi waktu dan biaya, namun tetap memerlukan pengawasan manusia untuk memastikan keputusan yang dihasilkan bebas dari bias algoritma yang tidak disengaja.

Metode *assessment center* juga semakin banyak digunakan untuk posisi manajerial, yaitu proses evaluasi komprehensif yang melibatkan berbagai simulasi tugas, studi kasus, dan latihan kelompok untuk menilai kompetensi kandidat secara lebih holistik dibandingkan wawancara konvensional. Metode ini terbukti memiliki validitas prediktif yang lebih tinggi terhadap kinerja jabatan manajerial dibandingkan metode seleksi tradisional yang hanya mengandalkan wawancara dan tes tertulis semata (Dessler dalam Wibowo, 2022).

Tabel 6.2 Perbandingan Sumber Rekrutmen Internal dan Eksternal

Aspek	Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
Biaya	Relatif lebih rendah	Relatif lebih tinggi
Waktu Adaptasi	Lebih cepat karena sudah familiar budaya organisasi	Membutuhkan waktu adaptasi lebih lama
Perspektif Baru	Terbatas	Membawa ide dan perspektif segar
Dampak Motivasi Karyawan	Meningkatkan motivasi melalui jenjang karier	Berpotensi menurunkan motivasi karyawan lama

2. *Employer Branding* dalam Proses Rekrutmen

Employer branding merupakan upaya organisasi membangun citra sebagai tempat kerja yang menarik bagi calon karyawan potensial, yang semakin penting mengingat persaingan memperebutkan talenta terbaik semakin ketat pada era digital. Kotler dan Keller (2022) menjelaskan bahwa *employer branding* yang kuat tidak hanya mempermudah proses menarik kandidat berkualitas, tetapi juga berkontribusi terhadap retensi karyawan yang sudah ada, karena karyawan cenderung merasa bangga bekerja pada organisasi yang memiliki reputasi dan nilai yang selaras dengan identitas pribadinya.

Pembangunan *employer branding* yang efektif memerlukan konsistensi antara janji yang disampaikan organisasi kepada calon karyawan dengan pengalaman aktual yang dirasakan karyawan setelah bergabung. Ketidaksesuaian antara citra yang dipromosikan dengan realitas di lapangan dapat menimbulkan kekecewaan yang berdampak pada tingkat perputaran karyawan yang tinggi pada periode awal masa kerja, sekaligus merusak reputasi organisasi di kalangan calon pelamar potensial pada masa mendatang (Dessler, 2023).

3. Wawancara Berbasis Kompetensi

Wawancara berbasis kompetensi (*competency-based interview*) merupakan teknik seleksi yang berfokus pada penggalian pengalaman konkret kandidat terkait kompetensi tertentu yang dibutuhkan pada jabatan yang dilamar, menggunakan pendekatan seperti metode STAR (*Situation, Task, Action, Result*). Dessler (2023) menjelaskan bahwa teknik ini terbukti memiliki validitas prediktif yang lebih tinggi dibandingkan wawancara tradisional yang bersifat umum, karena berfokus pada bukti perilaku nyata di masa lalu sebagai prediktor perilaku di masa depan pada situasi kerja yang serupa.

Pelatihan pewawancara menjadi faktor penting dalam keberhasilan penerapan wawancara berbasis kompetensi, mengingat teknik ini membutuhkan keterampilan menggali informasi secara mendalam serta kemampuan menilai jawaban kandidat secara objektif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi yang tidak memberikan pelatihan memadai kepada pewawancaranya berisiko menghasilkan keputusan seleksi yang tetap subjektif meskipun telah menggunakan kerangka wawancara berbasis kompetensi yang terstruktur (Robbins & Coulter, 2021).

C. Pengembangan Kompetensi dan Talenta

Pengembangan kompetensi merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan tugasnya secara lebih efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Noe (dalam Sedarmayanti, 2021) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan formal, pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), pendampingan

(*mentoring*), serta pembelajaran mandiri melalui platform digital yang semakin banyak tersedia pada era transformasi digital saat ini.

Manajemen talenta (*talent management*) merupakan pendekatan strategis yang lebih luas dibandingkan pengembangan kompetensi biasa, karena mencakup identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan berpotensi tinggi (*high potential employees*) yang dianggap krusial bagi keberlangsungan organisasi jangka panjang. Collings dan Mellahi (2022) menjelaskan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi posisi kunci (*key positions*) yang memiliki dampak signifikan terhadap keunggulan bersaing organisasi, kemudian memastikan ketersediaan kumpulan talenta (*talent pool*) berkualitas untuk mengisi posisi-posisi tersebut secara berkelanjutan.

1. Perencanaan Suksesi sebagai Bagian Manajemen Talenta

Perencanaan suksesi (*succession planning*) merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pengganti bagi posisi-posisi kunci dalam organisasi, guna memastikan kesinambungan kepemimpinan tanpa gangguan signifikan terhadap operasional organisasi. Rothwell (dalam Sedarmayanti, 2021) menegaskan bahwa perencanaan suksesi yang efektif tidak hanya berfokus pada posisi puncak organisasi, tetapi juga pada posisi-posisi kritis di berbagai level yang memiliki dampak strategis terhadap kelangsungan operasional bisnis.

Organisasi yang tidak memiliki perencanaan suksesi yang memadai berisiko menghadapi kekosongan kepemimpinan (*leadership vacuum*) ketika pemegang posisi kunci mengundurkan diri atau pensiun secara mendadak, yang dapat berdampak signifikan terhadap stabilitas dan kinerja organisasi. Praktik terbaik dalam perencanaan suksesi mencakup identifikasi kandidat potensial sejak dini, penyediaan pengalaman kepemimpinan lintas fungsi, serta evaluasi kesiapan kandidat secara berkala melalui berbagai instrumen penilaian yang objektif (Rothwell dalam Sedarmayanti, 2021).

2. Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan

Evaluasi efektivitas program pelatihan menjadi tahap penting yang sering kali terabaikan dalam praktik pengembangan sumber daya manusia. Model evaluasi empat level yang dikembangkan oleh Kirkpatrick (dalam Noe, 2023) mencakup evaluasi reaksi peserta

terhadap pelatihan, evaluasi pembelajaran yang diperoleh, evaluasi perubahan perilaku kerja setelah pelatihan, serta evaluasi dampak pelatihan terhadap hasil bisnis organisasi secara keseluruhan. Keempat level ini memberikan kerangka komprehensif untuk menilai sejauh mana investasi pelatihan benar-benar memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Banyak organisasi hanya mengevaluasi pelatihan pada level reaksi peserta melalui survei kepuasan sederhana, tanpa melanjutkan evaluasi hingga level dampak bisnis yang sesungguhnya lebih relevan bagi pengambilan keputusan investasi pengembangan sumber daya manusia. Noe (2023) menyarankan agar organisasi secara bertahap meningkatkan kapasitas evaluasinya hingga mencakup level yang lebih tinggi, meskipun hal ini membutuhkan investasi waktu dan metodologi pengukuran yang lebih kompleks dibandingkan evaluasi reaksi semata.

Tabel 6.3 Model Evaluasi Pelatihan Empat Level Kirkpatrick

Level	Fokus Evaluasi	Contoh Instrumen
Reaksi	Kepuasan peserta terhadap pelatihan	Kuesioner kepuasan pascapelatihan
Pembelajaran	Peningkatan pengetahuan dan keterampilan	Tes pengetahuan sebelum dan sesudah
Perilaku	Perubahan perilaku kerja di lapangan	Observasi dan penilaian atasan
Hasil	Dampak terhadap kinerja bisnis	Analisis produktivitas dan KPI unit kerja

3. Pengembangan Kepemimpinan sebagai Bagian Manajemen Talenta

Program pengembangan kepemimpinan (*leadership development program*) menjadi komponen penting dalam manajemen talenta, khususnya untuk mempersiapkan karyawan berpotensi tinggi menduduki posisi kepemimpinan di masa depan. Collings dan Mellahi (dalam Wibowo, 2022) menjelaskan bahwa program semacam ini umumnya mencakup kombinasi antara pelatihan formal kepemimpinan, penugasan pada proyek strategis lintas fungsi, serta pendampingan oleh

eksekutif senior yang memiliki pengalaman relevan dengan tantangan kepemimpinan yang akan dihadapi peserta program.

Efektivitas program pengembangan kepemimpinan sangat bergantung pada dukungan nyata dari manajemen puncak, baik dalam bentuk alokasi anggaran yang memadai maupun keterlibatan langsung sebagai mentor atau pengajar dalam program tersebut. Noe (2023) menegaskan bahwa organisasi yang memperlakukan pengembangan kepemimpinan sebagai prioritas strategis jangka panjang, bukan sekadar program tahunan yang bersifat seremonial, cenderung memiliki kesiapan suksesi kepemimpinan yang jauh lebih baik dibandingkan organisasi yang mengabaikan aspek ini.

D. Manajemen Kinerja dan Sistem Penghargaan

Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang mencakup perencanaan, pemantauan, penilaian, dan pengembangan kinerja karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Armstrong (dalam Wibowo, 2022) menjelaskan bahwa manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berfokus pada penilaian kinerja tahunan, tetapi juga mencakup dialog berkelanjutan antara atasan dan bawahan sepanjang periode kerja, sehingga permasalahan kinerja dapat diidentifikasi dan ditangani secara lebih cepat dibandingkan hanya mengandalkan evaluasi formal yang dilakukan sekali dalam setahun.

Sistem penghargaan (*reward system*) dalam organisasi terdiri atas penghargaan finansial, seperti gaji, bonus, dan tunjangan, serta penghargaan non-finansial, seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja. Milkovich dan Newman (2021) menegaskan bahwa sistem penghargaan yang efektif harus memenuhi prinsip keadilan internal, yaitu kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi relatif antarposisi dalam organisasi, serta keadilan eksternal, yaitu kesesuaian dengan standar pasar tenaga kerja pada industri sejenis.

Kalibrasi penilaian kinerja (*performance calibration*) menjadi praktik penting untuk menjaga konsistensi standar penilaian antarpenilai dan antarunit kerja dalam organisasi. Tanpa proses kalibrasi, penilaian kinerja berisiko dipengaruhi oleh kecenderungan subjektif masing-masing penilai, seperti kecenderungan menilai terlalu longgar (*leniency bias*) atau terlalu ketat (*severity bias*), yang pada

akhirnya dapat menimbulkan ketidakadilan dalam distribusi penghargaan dan pengembangan karier karyawan.

1. Metode Penilaian Kinerja

a. Penilaian berbasis atasan langsung: metode tradisional yang mengandalkan penilaian tunggal dari atasan langsung terhadap kinerja bawahan.
b. Penilaian 360 derajat: melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan internal.
c. *Management by Objectives* (MBO): penilaian berdasarkan pencapaian target yang telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
d. *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS): penilaian berbasis perilaku spesifik yang diobservasi terkait dengan standar kinerja tertentu.

Pemilihan metode penilaian kinerja yang tepat perlu mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan tujuan penilaian yang ingin dicapai. Armstrong (dalam Wibowo, 2022) menjelaskan bahwa penilaian 360 derajat semakin populer karena memberikan perspektif yang lebih komprehensif, meskipun implementasinya membutuhkan waktu dan biaya yang lebih besar dibandingkan metode penilaian tradisional yang hanya mengandalkan penilaian atasan langsung.

2. Kompensasi Berbasis Kinerja

Kompensasi berbasis kinerja (*pay-for-performance*) merupakan pendekatan pemberian imbalan yang mengaitkan secara langsung besaran kompensasi dengan pencapaian kinerja individu, tim, atau organisasi. Pendekatan ini bertujuan mendorong motivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik, namun penerapannya perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak menimbulkan persaingan tidak sehat antarkaryawan atau perilaku manipulatif dalam pencapaian target kinerja (Sedarmayanti, 2021).

Selain kompensasi berbasis kinerja individual, banyak organisasi juga menerapkan skema pembagian keuntungan (*profit sharing*) atau kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership plan*) untuk mendorong rasa memiliki dan keterlibatan jangka panjang

karyawan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Skema ini dianggap efektif dalam menyelaraskan kepentingan karyawan dengan kepentingan pemegang saham organisasi (Wibowo, 2022).

Tabel 6.4 Komponen Sistem Penghargaan Organisasi

Kategori	Bentuk Penghargaan	Tujuan Utama
Finansial Langsung	Gaji pokok, bonus, insentif kinerja	Kompensasi atas kontribusi terukur
Finansial Tidak Langsung	Tunjangan kesehatan, asuransi, dana pensiun	Jaminan kesejahteraan jangka panjang
Non-Finansial	Pengakuan, pengembangan karier, fleksibilitas kerja	Peningkatan motivasi dan keterlibatan

3. Umpan Balik Berkelanjutan sebagai Tren Manajemen Kinerja Modern

Tren manajemen kinerja kontemporer semakin bergeser dari penilaian kinerja tahunan yang bersifat formal dan retrospektif menuju pendekatan umpan balik berkelanjutan (*continuous feedback*) yang lebih sering dan real-time. Wibowo (2022) menjelaskan bahwa pendekatan ini memungkinkan permasalahan kinerja diidentifikasi dan ditangani secara lebih cepat, sekaligus memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan secara lebih tepat waktu dibandingkan menunggu siklus evaluasi tahunan yang sering kali terasa terlambat dan kurang relevan dengan kondisi kerja terkini.

Banyak organisasi teknologi terkemuka telah menghapus sistem peringkat kinerja tradisional dan menggantinya dengan percakapan kinerja yang lebih sering antara atasan dan bawahan, disertai dengan penetapan tujuan yang lebih fleksibel dan dapat disesuaikan sepanjang periode kerja. Pendekatan ini dianggap lebih sesuai dengan kecepatan perubahan bisnis modern, di mana target yang ditetapkan pada awal tahun dapat menjadi tidak relevan lagi beberapa bulan kemudian akibat dinamika pasar yang cepat (Kinicki & Williams, 2022).

E. *Employee Engagement* dan Kesejahteraan Karyawan

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merujuk pada tingkat komitmen emosional dan intelektual karyawan terhadap organisasi dan tujuannya, yang tercermin dari kesediaan memberikan usaha ekstra melampaui tuntutan minimal pekerjaan. Kahn (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya di tempat kerja. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi terbukti berkontribusi lebih besar terhadap produktivitas, inovasi, dan loyalitas organisasi dibandingkan karyawan yang sekadar hadir secara fisik tanpa keterlibatan emosional yang mendalam.

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) mencakup dimensi fisik, psikologis, dan sosial yang saling terkait dalam memengaruhi kualitas hidup kerja karyawan secara keseluruhan. Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya secara holistik cenderung memperoleh manfaat berupa penurunan tingkat absensi, penurunan tingkat perputaran karyawan, serta peningkatan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan semakin menjadi prioritas strategis organisasi modern, terutama pascapandemi global yang meningkatkan kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

1. Faktor Pendorong Keterlibatan Karyawan

Berbagai faktor memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, di antaranya kejelasan peran dan ekspektasi kerja, kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas kontribusi yang diberikan, serta kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dengan nilai dan budaya organisasi. Gallup (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) melalui survei globalnya secara konsisten menemukan bahwa kualitas hubungan dengan atasan langsung menjadi salah satu prediktor terkuat terhadap tingkat keterlibatan karyawan, bahkan lebih signifikan dibandingkan besaran kompensasi yang diterima.

Organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan melalui berbagai inisiatif, seperti penyediaan jalur komunikasi dua arah yang

terbuka, pemberian otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan, penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, serta pengembangan program pengakuan (*recognition program*) yang menghargai kontribusi karyawan secara konsisten dan bermakna. Investasi pada keterlibatan karyawan terbukti memberikan pengembalian yang signifikan dalam bentuk peningkatan kinerja dan keberlangsungan organisasi jangka panjang (Kahn dalam Kreitner & Kinicki, 2022).

2. Program Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan

Program kesejahteraan karyawan modern semakin beragam, mencakup fasilitas kesehatan fisik dan mental, program fleksibilitas kerja seperti kerja jarak jauh (*remote working*) dan jam kerja fleksibel, hingga dukungan terhadap kebutuhan keluarga karyawan seperti fasilitas penitipan anak. Greenhaus dan Allen (dalam Sedarmayanti, 2021) menjelaskan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) menjadi faktor yang semakin diprioritaskan oleh angkatan kerja generasi muda dalam menentukan pilihan tempat bekerja, bahkan terkadang lebih diutamakan dibandingkan besaran kompensasi finansial.

Penerapan program kesejahteraan yang efektif memerlukan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan spesifik karyawan pada berbagai tahap kehidupan dan kariernya, mengingat kebutuhan karyawan yang baru memulai karier tentu berbeda dengan kebutuhan karyawan yang telah memiliki tanggungan keluarga. Pendekatan yang fleksibel dan personal dalam merancang program kesejahteraan terbukti lebih efektif dibandingkan pendekatan yang seragam untuk seluruh karyawan tanpa mempertimbangkan keberagaman kebutuhan tersebut (Guest dalam Sedarmayanti, 2021).

Tabel 6.5 Dimensi Kesejahteraan Karyawan dan Contoh Program

Dimensi	Fokus	Contoh Program
Fisik	Kesehatan jasmani karyawan	Asuransi kesehatan, fasilitas olahraga
Psikologis	Kesehatan mental dan emosional	Konseling, program manajemen stres

Dimensi	Fokus	Contoh Program
Sosial	Hubungan interpersonal di tempat kerja	Kegiatan team building, komunitas karyawan
Finansial	Keamanan dan stabilitas finansial	Perencanaan pensiun, literasi keuangan

3. Manajemen Kelelahan Kerja dan Pencegahan Burnout

Kelelahan kerja (*burnout*) merupakan kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat paparan stres kerja yang berkepanjangan tanpa pemulihan yang memadai. Maslach (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) mengidentifikasi tiga dimensi utama burnout, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi atau sikap sinis terhadap pekerjaan, dan penurunan rasa pencapaian pribadi. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu karyawan, tetapi juga berdampak signifikan terhadap produktivitas dan tingkat perputaran karyawan organisasi secara keseluruhan.

Pencegahan burnout memerlukan pendekatan yang melibatkan baik individu maupun organisasi, mencakup pengelolaan beban kerja yang realistis, penyediaan dukungan sosial di tempat kerja, serta penciptaan budaya yang menghargai batasan waktu kerja dan waktu istirahat karyawan. Sedarmayanti (2021) menegaskan bahwa organisasi yang hanya menyediakan program manajemen stres individual tanpa mengatasi akar penyebab organisasional, seperti beban kerja berlebihan atau ketidakjelasan peran, cenderung tidak berhasil mengatasi masalah burnout secara berkelanjutan.



BAB VII
PENGENDALIAN, PENGUKURAN KINERJA, DAN MANAJEMEN RISIKO

A. Konsep Pengendalian Manajemen

Pengendalian merupakan fungsi manajemen terakhir dalam kerangka POAC yang berfungsi memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, serta melakukan koreksi apabila ditemukan penyimpangan. Robbins dan Coulter (2021) mendefinisikan pengendalian sebagai proses memantau kegiatan untuk memastikan pencapaiannya sesuai rencana, sekaligus mengoreksi penyimpangan yang signifikan. Fungsi pengendalian menjadi penutup siklus manajemen yang menghubungkan kembali hasil evaluasi dengan proses perencanaan pada periode berikutnya, sehingga tercipta siklus manajemen yang berkesinambungan dan berorientasi pada perbaikan terus-menerus.

Pengendalian dapat diklasifikasikan berdasarkan waktu pelaksanaannya menjadi pengendalian pendahuluan (*feedforward control*) yang dilakukan sebelum kegiatan berlangsung untuk mencegah penyimpangan sejak awal, pengendalian bersamaan (*concurrent control*) yang dilakukan selama kegiatan berlangsung, dan pengendalian umpan balik (*feedback control*) yang dilakukan setelah kegiatan selesai untuk mengevaluasi hasil akhir (Griffin, 2022). Kombinasi ketiga jenis pengendalian ini memungkinkan organisasi melakukan pengawasan yang komprehensif pada seluruh tahapan pelaksanaan kegiatan, bukan hanya berfokus pada evaluasi hasil akhir semata.

Pengendalian manajemen juga perlu mempertimbangkan prinsip biaya-manfaat (*cost-benefit principle*), yaitu bahwa manfaat yang diperoleh dari suatu sistem pengendalian harus lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan untuk merancang dan

menjalankannya. Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa penerapan pengendalian yang berlebihan pada aspek yang berisiko rendah dapat menimbulkan pemborosan sumber daya organisasi, sehingga manajer perlu melakukan analisis risiko terlebih dahulu untuk menentukan tingkat kedalaman pengendalian yang proporsional pada setiap area operasional organisasi.

1. Prinsip-Prinsip Pengendalian yang Efektif

Pengendalian yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip dasar, di antaranya akurat, tepat waktu, ekonomis, fleksibel, dapat dipahami, serta berfokus pada titik-titik strategis yang paling menentukan keberhasilan organisasi. Daft (2023) menjelaskan bahwa sistem pengendalian yang terlalu rumit dan membutuhkan biaya besar untuk diimplementasikan justru dapat menjadi beban tersendiri bagi organisasi, sehingga perancangan sistem pengendalian perlu mempertimbangkan keseimbangan antara manfaat informasi yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperolehnya.

Prinsip pengendalian berdasarkan pengecualian (*management by exception*) menjadi pendekatan yang banyak diterapkan untuk meningkatkan efisiensi proses pengendalian, yaitu dengan memfokuskan perhatian manajemen hanya pada penyimpangan yang signifikan dari standar yang ditetapkan, alih-alih memeriksa seluruh detail operasional secara menyeluruh. Pendekatan ini memungkinkan manajer mengalokasikan waktu dan perhatiannya secara lebih efisien pada permasalahan yang benar-benar membutuhkan intervensi (Robbins & Coulter, 2021).

2. Jenis Pengendalian Berdasarkan Sumber

Pengendalian dapat pula dikategorikan berdasarkan sumbernya menjadi pengendalian birokratis (*bureaucratic control*) yang mengandalkan aturan, prosedur, dan hierarki formal, pengendalian pasar (*market control*) yang mengandalkan mekanisme harga dan persaingan sebagai alat pengendali perilaku organisasi, serta pengendalian klan (*clan control*) yang mengandalkan nilai, norma, dan budaya organisasi bersama sebagai mekanisme pengendalian perilaku anggota organisasi (Ouchi dalam Daft, 2023). Ketiga jenis pengendalian ini dapat diterapkan secara simultan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi.

Organisasi dengan budaya yang kuat cenderung lebih mengandalkan pengendalian klan dibandingkan pengendalian birokratis yang kaku, karena nilai-nilai bersama yang telah terinternalisasi mampu mengarahkan perilaku anggota organisasi secara alami tanpa memerlukan pengawasan ketat. Griffin (2022) menjelaskan bahwa organisasi modern yang menghadapi lingkungan dinamis cenderung lebih diuntungkan dengan kombinasi pengendalian klan dan pengendalian pasar dibandingkan hanya mengandalkan pengendalian birokratis semata yang cenderung lambat merespons perubahan.

Gambar 7.1 Siklus Proses Pengendalian Manajemen



Siklus di atas menggambarkan bahwa proses pengendalian bersifat berkelanjutan dan berulang, di mana hasil tindakan korektif pada satu siklus menjadi masukan bagi penetapan standar pada siklus pengendalian berikutnya. Konsistensi penerapan siklus ini penting untuk memastikan organisasi senantiasa berada pada jalur yang selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan (Daft, 2023).

3. Resistensi terhadap Pengendalian dan Cara Mengatasinya

Penerapan sistem pengendalian sering kali menghadapi resistensi dari anggota organisasi, terutama apabila pengendalian dipersepsikan sebagai bentuk ketidakpercayaan manajemen terhadap kompetensi dan integritas karyawan. Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa resistensi terhadap pengendalian dapat diminimalkan melalui keterlibatan karyawan dalam penyusunan standar kinerja, komunikasi yang transparan mengenai tujuan pengendalian, serta penerapan pengendalian secara proporsional sesuai dengan tingkat

risiko yang dihadapi, bukan penerapan yang seragam dan berlebihan pada seluruh aspek operasional.

Selain itu, resistensi juga dapat muncul akibat sistem pengendalian yang dianggap tidak adil atau tidak mempertimbangkan konteks situasional yang dihadapi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Daft (2023) menyarankan agar manajer menerapkan pengendalian dengan pendekatan yang mendukung (*supportive control*), yaitu pengendalian yang difokuskan pada pembelajaran dan perbaikan, bukan semata-mata pada pencarian kesalahan dan pemberian sanksi, guna membangun penerimaan yang lebih positif terhadap sistem pengendalian yang diterapkan.

Tabel 7.1 Jenis Pengendalian Berdasarkan Waktu Pelaksanaan

Jenis Pengendalian	Waktu Pelaksanaan	Contoh Penerapan
Feedforward Control	Sebelum kegiatan dimulai	Seleksi bahan baku dan verifikasi anggaran
Concurrent Control	Selama kegiatan berlangsung	Pengawasan langsung proses produksi
Feedback Control	Setelah kegiatan selesai	Evaluasi laporan keuangan akhir tahun

B. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan seperangkat metrik dan proses yang digunakan organisasi untuk menilai sejauh mana tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan berhasil dicapai. Neely (dalam Sedarmayanti, 2021) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai proses kuantifikasi efisiensi dan efektivitas suatu tindakan, yang menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajerial yang lebih objektif dibandingkan hanya mengandalkan intuisi atau asumsi semata. Sistem pengukuran kinerja yang baik harus mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi organisasi dari berbagai perspektif yang relevan.

Pengukuran kinerja tradisional cenderung berfokus pada indikator finansial semata, seperti laba, pendapatan, dan return on

investment. Namun, pendekatan ini dikritik karena bersifat historis dan kurang mampu memberikan gambaran mengenai faktor pendorong kinerja di masa depan, seperti kepuasan pelanggan, inovasi, dan kapabilitas sumber daya manusia. Perkembangan pendekatan pengukuran kinerja kontemporer, seperti *Balanced Scorecard*, berupaya mengatasi keterbatasan ini dengan mengintegrasikan indikator finansial dan non-finansial secara seimbang (Kaplan & Norton dalam Sedarmayanti, 2021).

1. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja yang Baik

a. Selaras dengan strategi organisasi dan mampu menerjemahkan tujuan strategis menjadi indikator operasional yang jelas.
b. Seimbang antara indikator finansial dan non-finansial, serta antara indikator hasil (*lagging indicator*) dan indikator pendorong (*leading indicator*).
c. Dapat diukur secara objektif dan konsisten dari waktu ke waktu untuk memungkinkan perbandingan kinerja antarperiode.
d. Mudah dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam pemanfaatan hasil pengukuran.
e. Fleksibel dan dapat disesuaikan dengan perubahan strategi maupun kondisi lingkungan organisasi.

Karakteristik-karakteristik tersebut menjadi acuan penting bagi organisasi dalam merancang atau mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan. Neely (dalam Sedarmayanti, 2021) menegaskan bahwa sistem pengukuran kinerja yang tidak memenuhi karakteristik tersebut berisiko menghasilkan informasi yang menyesatkan atau bahkan mendorong perilaku disfungsional dari anggota organisasi yang berupaya memenuhi target semata tanpa memperhatikan tujuan strategis yang sesungguhnya.

2. Pendekatan Pengukuran Kinerja Multidimensi

Selain *Balanced Scorecard*, terdapat berbagai pendekatan pengukuran kinerja multidimensi lainnya, seperti *Performance Prism* yang mempertimbangkan kepuasan seluruh pemangku kepentingan, dan model keunggulan *European Foundation for Quality Management* (EFQM) yang mengintegrasikan aspek kepemimpinan, strategi, sumber daya manusia, kemitraan, dan proses dengan hasil kinerja yang dicapai (Sedarmayanti, 2021). Pendekatan-pendekatan ini menawarkan

kerangka yang lebih kaya dibandingkan pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek finansial semata.

Pemilihan pendekatan pengukuran kinerja yang tepat perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi, kompleksitas operasional, serta ketersediaan sumber daya untuk mengimplementasikan dan memelihara sistem pengukuran tersebut. Wibowo (2022) menyarankan agar organisasi tidak terjebak pada penerapan sistem pengukuran kinerja yang terlalu kompleks tanpa mempertimbangkan kapasitas organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan data yang dihasilkan secara efektif untuk pengambilan keputusan.

3. Peran Teknologi dalam Sistem Pengukuran Kinerja Modern

Perkembangan teknologi *dashboard* digital dan sistem *business intelligence* telah mengubah cara organisasi memantau dan menyajikan data kinerja secara *real-time*. Kotler dan Keller (2022) menjelaskan bahwa pemanfaatan *dashboard* kinerja memungkinkan manajer memperoleh gambaran kondisi organisasi secara visual dan mudah dipahami, tanpa harus menunggu laporan periodik yang disusun secara manual dan sering kali sudah tidak relevan lagi dengan kondisi terkini pada saat laporan tersebut selesai disusun.

Meskipun teknologi mempermudah penyajian data kinerja, tantangan utama yang tetap dihadapi organisasi adalah memastikan kualitas dan keakuratan data yang menjadi input sistem pengukuran tersebut. Neely (dalam Sedarmayanti, 2021) mengingatkan bahwa *dashboard* yang canggih sekalipun tidak akan bermanfaat apabila data yang mendasarinya tidak akurat atau tidak diperbarui secara konsisten, sehingga investasi pada tata kelola data yang baik menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis teknologi.

C. Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) merupakan indikator kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu unit kerja atau individu berhasil mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Parmenter (dalam Wibowo, 2022) menegaskan bahwa KPI yang efektif harus bersifat non-finansial, diukur secara berkala dan konsisten, dipahami serta dapat ditindaklanjuti oleh tim yang

bersangkutan, serta memiliki dampak signifikan terhadap faktor keberhasilan kritis (*critical success factor*) organisasi secara keseluruhan.

Penyusunan KPI yang baik memerlukan proses penurunan (*cascading*) dari sasaran strategis pada level korporat hingga menjadi indikator operasional pada level unit kerja dan individu. Proses ini memastikan bahwa setiap KPI yang ditetapkan pada level yang lebih rendah memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi secara keseluruhan, sehingga tercipta keselarasan tujuan (*goal alignment*) di seluruh tingkatan organisasi (Kaplan & Norton dalam Sedarmayanti, 2021).

1. Kategori KPI Berdasarkan Fokus Pengukuran

KPI dapat dikategorikan berdasarkan fokus pengukurannya menjadi KPI hasil (*outcome KPI*) yang mengukur pencapaian akhir suatu proses, dan KPI proses (*process KPI*) yang mengukur efisiensi pelaksanaan aktivitas yang mendukung pencapaian hasil tersebut. Parmenter (dalam Wibowo, 2022) menjelaskan bahwa organisasi yang efektif umumnya menyeimbangkan penggunaan kedua jenis KPI ini, karena KPI proses memberikan sinyal peringatan dini terhadap potensi masalah sebelum berdampak pada KPI hasil yang bersifat lebih retrospektif.

Selain itu, KPI juga dapat dibedakan berdasarkan cakupannya menjadi KPI strategis yang relevan bagi manajemen puncak, KPI taktis yang relevan bagi manajemen menengah, dan KPI operasional yang relevan bagi manajemen lini pertama. Kejelasan hierarki KPI ini penting untuk menghindari kelebihan beban informasi (*information overload*) yang dapat terjadi apabila setiap level manajemen menerima seluruh indikator kinerja tanpa penyaringan sesuai dengan kebutuhan dan kewenangannya masing-masing (Neely dalam Sedarmayanti, 2021).

Tabel 7.2 Contoh KPI pada Berbagai Fungsi Organisasi

Fungsi	Contoh KPI	Satuan Pengukuran
Pemasaran	Tingkat konversi pelanggan baru	Persentase (%)

Fungsi	Contoh KPI	Satuan Pengukuran
Operasional	Waktu siklus produksi	Hari/jam
Keuangan	Return on Investment (ROI)	Persentase (%)
Sumber Daya Manusia	Tingkat retensi karyawan	Persentase (%)
Layanan Pelanggan	Waktu respons keluhan	Jam/menit

2. Kesalahan Umum dalam Penerapan KPI

Penerapan KPI pada praktiknya sering kali menghadapi berbagai kesalahan umum, seperti penetapan jumlah indikator yang terlalu banyak sehingga sulit dipantau secara efektif, KPI yang tidak selaras dengan strategi organisasi, serta KPI yang hanya berfokus pada aspek yang mudah diukur tanpa mempertimbangkan relevansi strategisnya. Parmenter (dalam Wibowo, 2022) menyarankan agar organisasi membatasi jumlah KPI kunci pada level korporat, umumnya tidak lebih dari sepuluh indikator, agar perhatian manajemen dapat difokuskan pada faktor-faktor yang benar-benar krusial bagi keberhasilan organisasi.

Kesalahan lain yang sering terjadi adalah kurangnya keterlibatan pemilik proses (*process owner*) dalam penyusunan KPI, sehingga indikator yang ditetapkan dirasa tidak relevan atau tidak dapat dikendalikan oleh unit kerja yang bertanggung jawab atasnya. Neely (dalam Sedarmayanti, 2021) menekankan pentingnya prinsip akuntabilitas dalam penyusunan KPI, yaitu setiap indikator harus dapat dipengaruhi secara langsung oleh tindakan pihak yang bertanggung jawab, bukan dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali mereka.

3. KPI dan Budaya *Data-Driven* dalam Organisasi

Penerapan KPI yang efektif tidak dapat dilepaskan dari upaya membangun budaya berbasis data (*data-driven culture*) di seluruh lapisan organisasi. Wibowo (2022) menjelaskan bahwa organisasi dengan budaya berbasis data yang kuat cenderung menggunakan KPI

bukan sekadar sebagai alat pelaporan formal, tetapi sebagai bahan diskusi rutin dalam pengambilan keputusan sehari-hari, sehingga data kinerja benar-benar menjadi bagian integral dari proses berpikir dan bertindak seluruh anggota organisasi.

Membangun budaya berbasis data memerlukan investasi pada literasi data karyawan, penyediaan akses informasi yang transparan, serta penciptaan lingkungan yang mendorong keterbukaan terhadap data, termasuk hal yang kurang menyenangkan sekalipun. Kotler dan Keller (2022) menegaskan bahwa organisasi yang hanya menggunakan data untuk validasi keputusan yang sudah diambil sebelumnya, tanpa keterbukaan terhadap hal yang bertentangan dengan asumsi awal, tidak dapat dikatakan benar-benar menerapkan budaya berbasis data secara autentik.

D. Audit Internal dan Pengendalian Organisasi

Audit internal merupakan aktivitas independen dan objektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasional organisasi melalui evaluasi sistematis terhadap efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola organisasi. Sedarmayanti (2021) menegaskan bahwa audit internal modern telah bertransformasi dari fungsi yang sekadar mendeteksi kesalahan menjadi mitra strategis manajemen dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Perencanaan audit berbasis risiko (*risk-based audit planning*) menjadi pendekatan yang semakin banyak diadopsi fungsi audit internal modern, yaitu dengan memprioritaskan area audit berdasarkan tingkat risiko yang dihadapi organisasi, alih-alih melakukan audit secara merata pada seluruh unit kerja tanpa mempertimbangkan tingkat risikonya. Pendekatan ini memungkinkan alokasi sumber daya audit yang terbatas dapat digunakan secara lebih optimal pada area yang benar-benar membutuhkan perhatian dan pengawasan lebih intensif.

Peran audit internal juga semakin berkembang mencakup fungsi konsultasi (*consulting activity*) di samping fungsi assurance tradisional, di mana auditor internal memberikan saran dan rekomendasi proaktif kepada manajemen dalam merancang sistem pengendalian baru atau memperbaiki proses bisnis yang ada. Griffin (2022) menjelaskan bahwa pergeseran peran ini mencerminkan evolusi audit internal dari fungsi

yang bersifat reaktif menjadi mitra strategis yang berkontribusi aktif terhadap penciptaan nilai tambah bagi organisasi secara keseluruhan.

1. Kerangka Pengendalian Internal COSO

Kerangka pengendalian internal yang paling banyak dirujuk secara global adalah kerangka yang dikembangkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), yang terdiri atas lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan (Sedarmayanti, 2021). Kelima komponen ini saling terkait dan harus berfungsi secara terintegrasi untuk menciptakan sistem pengendalian internal yang efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Lingkungan pengendalian menjadi fondasi bagi keseluruhan sistem pengendalian internal, mencakup nilai-nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, serta gaya kepemimpinan manajemen puncak yang menjadi teladan bagi seluruh anggota organisasi. COSO (dalam Sedarmayanti, 2021) menegaskan bahwa organisasi dengan lingkungan pengendalian yang lemah, meskipun memiliki prosedur pengendalian yang detail, cenderung tetap rentan terhadap kecurangan dan penyimpangan karena kurangnya komitmen nyata dari manajemen terhadap integritas dan kepatuhan.

Tabel 7.3 Lima Komponen Kerangka Pengendalian Internal COSO

Komponen	Deskripsi Singkat
Lingkungan Pengendalian	Fondasi nilai etika dan komitmen kompetensi organisasi
Penilaian Risiko	Identifikasi dan analisis risiko yang relevan bagi pencapaian tujuan
Aktivitas Pengendalian	Kebijakan dan prosedur untuk memitigasi risiko yang teridentifikasi
Informasi dan Komunikasi	Aliran informasi yang relevan dan tepat waktu di seluruh organisasi
Pemantauan	Evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas sistem pengendalian

2. Independensi dan Objektivitas Fungsi Audit Internal

Independensi dan objektivitas merupakan prinsip fundamental yang harus dijaga oleh fungsi audit internal agar mampu memberikan penilaian yang jujur dan tidak memihak terhadap kondisi organisasi. Independensi audit internal umumnya dijaga melalui jalur pelaporan langsung kepada komite audit atau dewan komisaris, bukan kepada manajemen operasional yang menjadi objek audit, guna menghindari benturan kepentingan yang dapat memengaruhi objektivitas hasil audit.

Selain struktur pelaporan yang independen, objektivitas auditor internal juga perlu dijaga melalui rotasi penugasan secara berkala serta penerapan kode etik profesi yang ketat. Griffin (2022) menjelaskan bahwa auditor internal yang terlalu lama menangani area yang sama berisiko kehilangan objektivitas akibat kedekatan hubungan dengan pihak yang diaudit, sehingga rotasi penugasan menjadi mekanisme penting untuk menjaga independensi dan kesegaran perspektif dalam pelaksanaan fungsi audit internal organisasi.

3. Model Tiga Lini Pertahanan dalam Tata Kelola Risiko

Model tiga lini pertahanan (*three lines of defense*) menjadi kerangka yang banyak diadopsi organisasi untuk menjelaskan pembagian peran dalam pengelolaan risiko dan pengendalian internal. Lini pertama terdiri atas manajemen operasional yang bertanggung jawab langsung atas pengelolaan risiko sehari-hari, lini kedua terdiri atas fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang memberikan pengawasan dan panduan kebijakan, sedangkan lini ketiga terdiri atas fungsi audit internal yang memberikan keyakinan independen atas efektivitas keseluruhan sistem pengendalian (Sedarmayanti, 2021).

Kejelasan pembagian peran dalam model tiga lini pertahanan membantu organisasi menghindari tumpang tindih maupun kekosongan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko. Griffin (2022) menegaskan bahwa efektivitas model ini sangat bergantung pada komunikasi dan koordinasi yang baik antarlini, mengingat kegagalan salah satu lini dalam menjalankan perannya dapat melemahkan keseluruhan sistem pertahanan organisasi terhadap risiko yang dihadapi.

E. Manajemen Risiko dan Perbaikan Berkelanjutan

Manajemen risiko merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan menangani risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Sedarmayanti (2021) mendefinisikan risiko sebagai efek ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan, yang dapat bersifat positif maupun negatif. Pandangan ini menegaskan bahwa manajemen risiko tidak hanya berfokus pada mitigasi ancaman, tetapi juga pada identifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Penerapan manajemen risiko yang efektif memerlukan dukungan struktur tata kelola yang jelas, termasuk penunjukan pemilik risiko (*risk owner*) pada setiap kategori risiko yang teridentifikasi, serta mekanisme pelaporan risiko secara berkala kepada manajemen puncak dan dewan komisaris. Manajemen risiko yang efektif harus terintegrasi ke dalam seluruh proses organisasi, termasuk perencanaan strategis, bukan diperlakukan sebagai fungsi terpisah yang berjalan sendiri tanpa keterkaitan dengan pengambilan keputusan bisnis sehari-hari.

Selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) menjadi konsep penting yang perlu ditetapkan organisasi sebagai acuan dalam pengambilan keputusan terkait risiko. Selera risiko merujuk pada tingkat risiko yang bersedia diterima organisasi dalam mengejar tujuannya, sedangkan toleransi risiko merujuk pada variasi yang dapat diterima di sekitar tujuan tersebut. Kejelasan kedua konsep ini membantu manajemen menghindari pengambilan risiko yang berlebihan maupun terlalu konservatif, yang keduanya dapat merugikan pencapaian tujuan strategis organisasi dalam jangka panjang.

1. Kategori Risiko dalam Organisasi

a. Risiko strategis: berkaitan dengan keputusan strategis organisasi, seperti kesalahan ekspansi pasar atau kegagalan inovasi produk.
b. Risiko operasional: berkaitan dengan kegagalan proses internal, sistem, atau kesalahan manusia dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari.
c. Risiko finansial: berkaitan dengan fluktuasi nilai tukar, suku bunga, likuiditas, dan risiko kredit yang memengaruhi kondisi keuangan organisasi.

d. Risiko kepatuhan: berkaitan dengan potensi pelanggaran terhadap regulasi dan ketentuan hukum yang berlaku bagi organisasi.
e. Risiko reputasi: berkaitan dengan potensi kerusakan citra organisasi akibat tindakan atau peristiwa tertentu yang memengaruhi persepsi publik.

Pemahaman terhadap keberagaman kategori risiko ini penting bagi organisasi dalam merancang kerangka manajemen risiko yang komprehensif, mengingat setiap kategori risiko memerlukan pendekatan identifikasi dan mitigasi yang berbeda-beda. Sedarmayanti (2021) menekankan pentingnya pendekatan manajemen risiko yang terintegrasi (*enterprise risk management*) agar organisasi mampu memahami keterkaitan antarrisiko secara holistik, bukan menangani setiap risiko secara terpisah tanpa mempertimbangkan interaksinya dengan risiko lain.

2. Perbaikan Berkelanjutan sebagai Tindak Lanjut Pengendalian

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) merupakan filosofi manajemen yang menekankan pentingnya perbaikan inkremental dan berkesinambungan terhadap proses, produk, dan layanan organisasi. Konsep *Kaizen* yang berasal dari Jepang menjadi salah satu pendekatan perbaikan berkelanjutan paling berpengaruh, yang menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi, dari level manajemen hingga karyawan operasional, dalam mengidentifikasi dan mengimplementasikan perbaikan kecil secara terus-menerus (Griffin, 2022).

Integrasi antara sistem pengendalian, pengukuran kinerja, manajemen risiko, dan perbaikan berkelanjutan menciptakan siklus manajemen yang saling memperkuat. Hasil pengendalian dan pengukuran kinerja memberikan data yang menjadi dasar identifikasi area perbaikan, sementara manajemen risiko memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan tidak menimbulkan risiko baru yang tidak terkelola. Wibowo (2022) menegaskan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan keempat elemen ini secara konsisten cenderung memiliki daya tahan dan daya saing yang lebih tinggi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Tabel 7.4 Matriks Analisis Risiko Berdasarkan Kemungkinan dan Dampak

Tingkat Kemungkinan	Dampak Rendah	Dampak Sedang	Dampak Tinggi
Rendah	Risiko Minimal	Risiko Rendah	Risiko Sedang
Sedang	Risiko Rendah	Risiko Sedang	Risiko Tinggi
Tinggi	Risiko Sedang	Risiko Tinggi	Risiko Kritis

3. Membangun Budaya Sadar Risiko

Keberhasilan manajemen risiko jangka panjang tidak hanya bergantung pada ketersediaan kerangka dan prosedur formal, tetapi juga pada terbentuknya budaya sadar risiko (*risk-aware culture*) di seluruh lapisan organisasi. Budaya sadar risiko dicirikan oleh keterbukaan seluruh anggota organisasi dalam mengomunikasikan potensi risiko yang teridentifikasi, tanpa rasa takut disalahkan, serta keterlibatan aktif dalam upaya mitigasi risiko sebagai bagian dari tanggung jawab kerja sehari-hari, bukan semata-mata tanggung jawab unit manajemen risiko.

Pembangunan budaya sadar risiko memerlukan komitmen nyata dari manajemen puncak, tercermin melalui alokasi sumber daya yang memadai bagi fungsi manajemen risiko, integrasi pertimbangan risiko ke dalam setiap pengambilan keputusan strategis, serta pemberian penghargaan bagi individu yang proaktif mengidentifikasi dan melaporkan potensi risiko. Griffin (2022) menegaskan bahwa organisasi dengan budaya sadar risiko yang matang cenderung lebih tangguh dalam menghadapi guncangan eksternal dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan kepatuhan prosedural semata tanpa internalisasi nilai kesadaran risiko yang mendalam.

BAB VIII
INOVASI, TRANSFORMASI DIGITAL, DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Konsep Inovasi Organisasi

Inovasi merupakan salah satu determinan utama keberlangsungan dan daya saing organisasi di tengah lingkungan bisnis yang berubah secara cepat. Daft (2023) mendefinisikan inovasi sebagai adopsi gagasan atau perilaku baru yang berbeda dari yang sudah ada dalam organisasi, baik berupa produk, layanan, proses, maupun model bisnis. Inovasi berbeda dengan kreativitas, karena kreativitas berkaitan dengan proses menghasilkan gagasan baru, sedangkan inovasi mencakup keseluruhan proses mulai dari pembangkitan gagasan hingga implementasi dan komersialisasinya secara nyata di pasar atau di dalam organisasi.

Inovasi juga dapat dibedakan berdasarkan tingkat perubahannya menjadi inovasi inkremental yang bersifat perbaikan bertahap terhadap produk atau proses yang sudah ada, dan inovasi radikal atau disruptif yang menciptakan perubahan besar dan bahkan dapat menggantikan produk maupun model bisnis yang sudah mapan. Christensen (dalam Kotler & Keller, 2022) melalui konsep *disruptive innovation* menjelaskan bahwa inovasi disruptif sering kali diabaikan oleh pemain besar yang sudah mapan karena awalnya menyasar segmen pasar kecil dengan kinerja produk yang lebih rendah, namun pada akhirnya mampu menggeser pemain utama seiring perbaikan kualitas produk secara bertahap.

Kapabilitas inovasi organisasi juga dipengaruhi oleh tingkat kematangan proses manajemen pengetahuan yang dimilikinya, mengingat inovasi pada dasarnya merupakan hasil dari kombinasi dan rekombinasi pengetahuan yang sudah ada dengan cara baru. Nonaka dan Takeuchi (dalam Griffin, 2022) melalui teori penciptaan

pengetahuan organisasi menjelaskan pentingnya konversi antara pengetahuan tasit atau tidak terucapkan yang dimiliki individu dengan pengetahuan eksplisit yang dapat didokumentasikan dan dibagikan secara luas, sebagai mekanisme kunci yang mendasari kapasitas inovasi berkelanjutan pada organisasi pembelajar.

1. Sumber-Sumber Inovasi dalam Organisasi

Drucker (dalam Daft, 2023) mengidentifikasi tujuh sumber peluang inovasi, mencakup kejadian tak terduga, ketidaksesuaian antara realitas dan ekspektasi, kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau pasar, perubahan demografi, perubahan persepsi, dan pengetahuan baru. Pemahaman terhadap berbagai sumber ini membantu organisasi mengembangkan kepekaan sistematis terhadap peluang inovasi, alih-alih hanya menunggu inspirasi datang secara kebetulan tanpa proses pencarian yang terstruktur.

Selain sumber internal, inovasi juga semakin banyak bersumber dari luar organisasi melalui pendekatan inovasi terbuka (*open innovation*) yang dikembangkan oleh Chesbrough (dalam Griffin, 2022). Pendekatan ini menekankan bahwa organisasi tidak harus mengandalkan riset dan pengembangan internal semata, melainkan dapat memanfaatkan gagasan, teknologi, dan kemitraan dari pihak eksternal, seperti universitas, startup, pelanggan, maupun pesaing, untuk mempercepat proses inovasi sekaligus mengurangi risiko dan biaya pengembangan yang harus ditanggung sendiri oleh organisasi.

Tabel 8.1 Tujuh Sumber Peluang Inovasi Drucker

Sumber Peluang	Contoh Penerapan
Kejadian Tak Terduga	Keberhasilan atau kegagalan produk yang tidak diantisipasi sebelumnya
Ketidaksesuaian	Kesenjangan antara ekspektasi pelanggan dan kenyataan produk
Kebutuhan Proses	Perbaikan efisiensi pada titik lemah proses produksi
Perubahan Struktur Industri	Munculnya model bisnis baru akibat regulasi atau teknologi

Sumber Peluang	Contoh Penerapan
Perubahan Demografi	Pergeseran kebutuhan akibat penuaan populasi atau urbanisasi

2. Proses Manajemen Inovasi

Manajemen inovasi memerlukan proses yang sistematis, mulai dari pembangkitan gagasan, penyaringan dan evaluasi gagasan, pengembangan konsep, pengujian, hingga peluncuran dan komersialisasi. Tidd dan Bessant (dalam Wibowo, 2022) menjelaskan bahwa keberhasilan inovasi tidak hanya bergantung pada kualitas gagasan awal, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengelola seluruh tahapan proses tersebut secara disiplin, termasuk kemampuan menghentikan proyek inovasi yang tidak menunjukkan prospek baik pada tahap awal.

Pendekatan *stage-gate* menjadi salah satu kerangka manajemen inovasi yang populer digunakan, yaitu proses pengembangan inovasi yang dibagi menjadi beberapa tahap dengan titik keputusan (*gate*) di antara setiap tahap untuk menentukan apakah proyek layak dilanjutkan, dimodifikasi, atau dihentikan. Cooper (2023) menegaskan bahwa pendekatan ini membantu organisasi mengurangi risiko kegagalan inovasi dengan memastikan evaluasi yang ketat dilakukan pada setiap tahap.

Metodologi *lean startup* yang dikembangkan oleh Eric Ries menawarkan pendekatan alternatif bagi manajemen inovasi yang lebih menekankan validasi cepat melalui pembuatan produk minimum yang layak (*minimum viable product*), diikuti dengan siklus membangun, mengukur, dan mempelajari secara iteratif. Tidd dan Bessant (2020) menjelaskan bahwa pendekatan lean startup sangat sesuai untuk inovasi dengan tingkat ketidakpastian pasar yang tinggi.

Gambar 8.1 Tahapan Proses Manajemen Inovasi



3. Matriks Inovasi Ansoff

Matriks Ansoff menjadi salah satu alat analisis strategis untuk memetakan arah pertumbuhan inovasi organisasi berdasarkan dua dimensi, yaitu produk dan pasar. Empat strategi yang dihasilkan mencakup penetrasi pasar dengan produk yang sudah ada pada pasar yang sudah ada, pengembangan produk dengan produk baru pada pasar yang sudah ada, pengembangan pasar dengan produk yang sudah ada pada pasar baru, serta diversifikasi dengan produk baru pada pasar baru (Ansoff dalam David & David, 2021). Setiap kuadran memiliki tingkat risiko yang berbeda, dengan diversifikasi umumnya memiliki risiko tertinggi karena organisasi harus mempelajari produk dan pasar yang sama sekali baru secara bersamaan.

Pemilihan strategi inovasi yang tepat berdasarkan matriks Ansoff perlu mempertimbangkan kapabilitas internal organisasi serta kondisi persaingan pada pasar yang dituju. Griffin (2022) menjelaskan bahwa organisasi dengan sumber daya terbatas umumnya disarankan memulai dari strategi dengan risiko lebih rendah, seperti penetrasi pasar atau pengembangan produk, sebelum melangkah pada strategi diversifikasi yang membutuhkan investasi dan pembelajaran organisasional yang jauh lebih besar.

Tabel 8.2 Empat Kuadran Matriks Ansoff

Strategi	Produk	Pasar	Tingkat Risiko
Penetrasi Pasar	Sudah Ada	Sudah Ada	Rendah
Pengembangan Produk	Baru	Sudah Ada	Sedang

Strategi	Produk	Pasar	Tingkat Risiko
Pengembangan Pasar	Sudah Ada	Baru	Sedang
Diversifikasi	Baru	Baru	Tinggi

B. Transformasi Digital dalam Manajemen

Transformasi digital merujuk pada proses integrasi teknologi digital secara mendalam ke dalam seluruh aspek operasional organisasi, yang mengubah cara organisasi beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggannya. Westerman dkk. (dalam Kotler & Keller, 2022) menjelaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar digitalisasi proses yang sudah ada, melainkan perubahan fundamental terhadap model bisnis, budaya organisasi, dan cara pengambilan keputusan yang dimungkinkan oleh kemajuan teknologi digital seperti komputasi awan, big data, dan kecerdasan buatan.

Terdapat perbedaan penting antara digitisasi, digitalisasi, dan transformasi digital. Digitisasi merujuk pada konversi informasi analog menjadi format digital, digitalisasi merujuk pada penggunaan teknologi digital untuk mengubah proses bisnis yang sudah ada agar lebih efisien, sedangkan transformasi digital mencakup perubahan strategis yang lebih menyeluruh, termasuk perubahan model bisnis dan penciptaan nilai baru bagi pelanggan (Kane dkk. dalam Kinicki & Williams, 2022). Banyak organisasi keliru menyamakan digitalisasi dengan transformasi digital, padahal keduanya memiliki cakupan dan dampak strategis yang berbeda secara signifikan.

Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada tiga pilar utama, yaitu kapabilitas teknologi, kepemimpinan yang visioner, dan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Westerman dkk. (dalam Kotler & Keller, 2022) menemukan bahwa organisasi yang unggul dalam transformasi digital, yang disebut sebagai *digital masters*, tidak hanya unggul dalam penerapan teknologi, tetapi juga memiliki kepemimpinan yang mampu mengartikulasikan visi digital secara jelas serta tata kelola yang mendukung eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan di seluruh organisasi.

1. Teknologi Pendorong Transformasi Digital

a. *Cloud computing*: memungkinkan organisasi mengakses sumber daya komputasi secara fleksibel tanpa investasi infrastruktur fisik yang besar.
b. *Internet of Things* (IoT): menghubungkan perangkat fisik dengan jaringan internet untuk pengumpulan data secara real-time.
c. *Big data analytics*: memungkinkan pengolahan data dalam volume besar untuk menghasilkan wawasan bisnis yang mendalam.
d. *Artificial intelligence* dan *machine learning*: mengotomatisasi proses pengambilan keputusan dan prediksi berbasis pola data.
e. Platform digital dan ekosistem API: memungkinkan integrasi lintas sistem dan kolaborasi dengan mitra eksternal secara lebih mudah.

Kombinasi berbagai teknologi tersebut menciptakan sinergi yang memungkinkan organisasi melakukan transformasi secara lebih komprehensif dibandingkan hanya mengadopsi satu teknologi secara terpisah. Kane dkk. (dalam Kinicki & Williams, 2022) menegaskan bahwa organisasi perlu memiliki peta jalan (*roadmap*) teknologi yang jelas untuk memastikan investasi pada berbagai teknologi tersebut benar-benar selaras dengan strategi bisnis dan prioritas transformasi yang telah ditetapkan.

2. Tantangan Implementasi Transformasi Digital

Implementasi transformasi digital menghadapi berbagai tantangan, di antaranya resistensi karyawan terhadap perubahan, kesenjangan kompetensi digital, keterbatasan anggaran investasi teknologi, serta risiko keamanan siber yang meningkat seiring digitalisasi proses bisnis. Kotler dan Keller (2022) menjelaskan bahwa resistensi terhadap transformasi digital sering kali bersumber dari kekhawatiran karyawan mengenai keamanan pekerjaan mereka akibat otomatisasi, sehingga komunikasi yang transparan mengenai tujuan dan dampak transformasi menjadi kunci penting dalam mengelola resistensi tersebut.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah keselarasan antara inisiatif transformasi digital dengan struktur organisasi yang ada. Westerman dkk. (dalam Kotler & Keller, 2022) menemukan bahwa organisasi dengan struktur yang terlalu tersilo sering kali kesulitan

mengimplementasikan transformasi digital secara menyeluruh, karena inisiatif digital cenderung membutuhkan kolaborasi lintas fungsi yang intensif, sedangkan struktur silo justru menghambat aliran informasi dan koordinasi antarunit kerja yang diperlukan untuk keberhasilan transformasi tersebut.

Tabel 8.3 Perbedaan Digitisasi, Digitalisasi, dan Transformasi Digital

Konsep	Fokus Utama	Contoh Penerapan
Digitisasi	Konversi data analog menjadi digital	Pemindaian dokumen fisik menjadi file PDF
Digitalisasi	Otomatisasi proses bisnis yang ada	Sistem approval elektronik menggantikan kertas
Transformasi Digital	Perubahan model bisnis dan nilai pelanggan	*Platform e-commerce* menggantikan toko fisik

C. Artificial Intelligence dan Data Analytics dalam Pengambilan Keputusan

Artificial intelligence (AI) atau kecerdasan buatan merujuk pada kemampuan sistem komputer untuk melaksanakan tugas yang biasanya membutuhkan kecerdasan manusia, seperti pengenalan pola, pengambilan keputusan, dan pemrosesan bahasa alami. Davenport dan Ronanki (dalam Kotler & Keller, 2022) mengklasifikasikan penerapan AI dalam bisnis menjadi tiga kategori utama, yaitu otomatisasi proses, wawasan kognitif untuk analisis data, dan keterlibatan kognitif untuk interaksi dengan pelanggan maupun karyawan melalui teknologi seperti chatbot dan asisten virtual.

Penerapan AI dalam pengambilan keputusan manajerial memberikan berbagai manfaat, seperti peningkatan kecepatan dan akurasi analisis data dalam volume besar, identifikasi pola yang sulit dideteksi secara manual, serta kemampuan melakukan prediksi berbasis data historis untuk mendukung perencanaan strategis. Provost dan Fawcett (dalam Kinicki & Williams, 2022) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan AI ke dalam proses pengambilan keputusannya cenderung memiliki keunggulan kompetitif

yang signifikan, terutama dalam industri yang bergantung pada kecepatan respons terhadap perubahan pasar.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, penerapan AI juga menghadirkan tantangan etis dan praktis yang perlu dikelola secara hati-hati, termasuk potensi bias algoritma, masalah privasi data, serta kekhawatiran mengenai penggantian pekerjaan manusia oleh sistem otomatis. Griffin (2022) menegaskan bahwa manajer perlu memahami keterbatasan AI dan memastikan bahwa keputusan penting tetap melibatkan penilaian manusia (*human-in-the-loop*), terutama untuk keputusan yang memiliki dampak signifikan terhadap kehidupan individu atau memiliki implikasi etis yang kompleks.

1. Peran *Big Data Analytics* dalam Manajemen Modern

Big data merujuk pada volume data yang sangat besar, beragam, dan dihasilkan dengan kecepatan tinggi, yang memerlukan teknologi khusus untuk pengolahan dan analisisnya. Karakteristik *big data* umumnya dijelaskan melalui konsep 5V, yaitu *volume*, *velocity*, *variety*, *veracity*, dan *value* (Provost & Fawcett dalam Kinicki & Williams, 2022). Pemahaman terhadap kelima dimensi ini membantu organisasi merancang infrastruktur dan strategi analitik data yang sesuai dengan karakteristik data yang dihadapinya.

Penerapan *big data analytics* memungkinkan organisasi melakukan personalisasi layanan pelanggan secara lebih presisi, optimalisasi rantai pasok, deteksi penipuan secara real-time, serta peningkatan efisiensi operasional melalui analisis prediktif terhadap kegagalan mesin atau peralatan. Kotler dan Keller (2022) menekankan bahwa nilai sesungguhnya dari *big data* tidak terletak pada volume data itu sendiri, melainkan pada kemampuan organisasi mengubah data tersebut menjadi wawasan (*insight*) yang dapat ditindaklanjuti untuk menciptakan nilai bisnis yang nyata.

Pengembangan tim analitik data internal (*data science team*) yang solid menjadi investasi penting bagi organisasi yang ingin memaksimalkan pemanfaatan big data secara berkelanjutan, mencakup peran seperti data engineer yang mengelola infrastruktur data, data scientist yang mengembangkan model analitik, dan data analyst yang menerjemahkan hasil analisis menjadi rekomendasi bisnis yang dapat ditindaklanjuti. Provost dan Fawcett (dalam Kinicki & Williams, 2022) menegaskan bahwa keberhasilan pemanfaatan big data tidak hanya

bergantung pada kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun budaya kerja kolaboratif antara tim analitik data dengan unit bisnis yang memanfaatkan hasil analisisnya.

Tabel 8.4 Lima Dimensi *Big Data* (5V)

Dimensi	Penjelasan
Volume	Jumlah data yang sangat besar dan terus bertambah
Velocity	Kecepatan data dihasilkan dan perlu diproses
Variety	Keberagaman format data, baik terstruktur maupun tidak terstruktur
Veracity	Tingkat keakuratan dan keandalan data
Value	Nilai bisnis yang dapat diekstraksi dari data

2. Etika Penggunaan AI dalam Manajemen

Penggunaan AI dalam pengambilan keputusan bisnis menimbulkan berbagai pertanyaan etis yang perlu diperhatikan manajer, termasuk transparansi algoritma, akuntabilitas atas keputusan yang dihasilkan sistem otomatis, serta potensi diskriminasi yang tidak disengaja akibat bias dalam data pelatihan. Griffin (2022) menjelaskan bahwa organisasi perlu menerapkan prinsip *AI ethics by design*, yaitu mempertimbangkan implikasi etika sejak tahap perancangan sistem AI, bukan menanganinya secara reaktif setelah masalah etika muncul di kemudian hari.

Beberapa organisasi telah mulai membentuk komite etika AI internal untuk mengawasi penerapan teknologi kecerdasan buatan dalam pengambilan keputusan yang berdampak signifikan terhadap karyawan, pelanggan, maupun masyarakat luas. Provost dan Fawcett (dalam Kinicki & Williams, 2022) menegaskan bahwa tata kelola AI yang baik harus mencakup audit berkala terhadap algoritma yang digunakan, mekanisme banding bagi pihak yang dirugikan oleh keputusan algoritma, serta pelatihan literasi AI bagi seluruh manajer yang memanfaatkan hasil analisis AI dalam pengambilan keputusannya.

3. Penerapan AI Generatif dalam Manajemen Bisnis

Kemunculan AI generatif (*generative AI*) yang mampu menghasilkan teks, gambar, dan konten kreatif lainnya berdasarkan permintaan bahasa alami telah membuka babak baru dalam pemanfaatan kecerdasan buatan untuk mendukung produktivitas manajerial. Davenport dan Ronanki (dalam Kotler & Keller, 2022) menjelaskan bahwa AI generatif dapat membantu manajer dalam berbagai tugas, mulai dari penyusunan draf komunikasi bisnis, analisis dokumen dalam volume besar, hingga simulasi skenario perencanaan strategis yang sebelumnya membutuhkan waktu jauh lebih lama untuk diselesaikan secara manual.

Meskipun menawarkan peningkatan produktivitas yang signifikan, penerapan AI generatif juga menghadirkan tantangan baru terkait akurasi informasi yang dihasilkan, potensi pelanggaran hak kekayaan intelektual, serta kebutuhan verifikasi manusia terhadap keluaran yang dihasilkan sistem. Griffin (2022) menegaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan pedoman penggunaan AI generatif yang jelas bagi karyawannya, mencakup batasan penggunaan untuk keputusan kritis serta protokol verifikasi terhadap keluaran AI sebelum digunakan dalam konteks bisnis yang memiliki konsekuensi signifikan.

D. Manajemen Perubahan Organisasi

Manajemen perubahan merupakan proses sistematis untuk mempersiapkan, mendukung, dan membantu individu maupun organisasi dalam melakukan transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan di masa depan. Kotter (dalam Daft, 2023) menegaskan bahwa perubahan organisasi sering kali gagal bukan karena strategi yang buruk, melainkan karena kurangnya perhatian terhadap aspek manusia dalam proses perubahan, termasuk komunikasi yang tidak memadai dan kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses transisi tersebut.

Kotter (dalam Griffin, 2022) mengembangkan model delapan langkah untuk memimpin perubahan organisasi, meliputi menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi pemandu, mengembangkan visi dan strategi perubahan, mengomunikasikan visi perubahan, memberdayakan tindakan yang lebih luas, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengonsolidasikan capaian dan menghasilkan

perubahan lebih lanjut, serta menanamkan pendekatan baru dalam budaya organisasi. Model ini menjadi salah satu kerangka manajemen perubahan yang paling banyak diaplikasikan oleh praktisi di berbagai jenis organisasi.

Selain model Kotter, pendekatan ADKAR yang dikembangkan oleh Prosci menawarkan kerangka manajemen perubahan yang berfokus pada level individu, mencakup lima elemen yaitu *awareness* (kesadaran akan perlunya perubahan), *desire* (keinginan untuk mendukung perubahan), *knowledge* (pengetahuan tentang cara berubah), *ability* (kemampuan untuk menerapkan keterampilan baru), dan *reinforcement* (penguatan agar perubahan bertahan) (Wibowo, 2022).

1. Resistensi terhadap Perubahan dan Strategi Mengatasinya

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena alami yang hampir selalu muncul dalam setiap inisiatif perubahan organisasi, bersumber dari berbagai faktor seperti ketakutan akan hal yang tidak diketahui, kekhawatiran kehilangan kendali atau status, kebiasaan yang sudah mengakar, serta ketidakpercayaan terhadap pihak yang menginisiasi perubahan. Kotter dan Schlesinger (dalam Daft, 2023) mengidentifikasi enam strategi untuk mengatasi resistensi, yaitu edukasi dan komunikasi, partisipasi dan keterlibatan, fasilitasi dan dukungan, negosiasi dan kesepakatan, manipulasi dan kooptasi, serta paksaan eksplisit maupun implisit.

Pemilihan strategi mengatasi resistensi yang tepat bergantung pada situasi spesifik yang dihadapi, termasuk tingkat urgensi perubahan, tingkat resistensi yang diperkirakan, serta kekuatan relatif antara pihak yang menginisiasi perubahan dengan pihak yang menolak. Griffin (2022) menegaskan bahwa strategi edukasi dan partisipasi umumnya lebih efektif untuk membangun komitmen jangka panjang, meskipun membutuhkan waktu lebih lama dibandingkan strategi paksaan yang dapat menghasilkan kepatuhan cepat namun berisiko menimbulkan resistensi terselubung di kemudian hari.

Gambar 8.2 Langkah Kotter dalam Memimpin Perubahan



2. Model Perubahan Lewin

Kurt Lewin mengembangkan model perubahan tiga tahap yang menjadi dasar bagi banyak kerangka manajemen perubahan modern, mencakup tahap *unfreezing* (pencairan) untuk mempersiapkan organisasi menerima perubahan dengan mengurangi kekuatan yang mempertahankan status quo, tahap *changing* (perubahan) untuk mengimplementasikan perubahan yang direncanakan, serta tahap *refreezing* (pembekuan kembali) untuk menstabilkan dan melembagakan perubahan baru agar tidak kembali ke kondisi sebelumnya (Daft, 2023). Meskipun sederhana, model ini tetap relevan sebagai kerangka dasar untuk memahami dinamika psikologis yang terjadi dalam proses perubahan organisasi.

Analisis medan kekuatan (*force field analysis*) yang juga dikembangkan oleh Lewin membantu manajer mengidentifikasi kekuatan pendorong (*driving forces*) yang mendukung perubahan dan kekuatan penahan (*restraining forces*) yang menghambat perubahan. Daft (2023) menjelaskan bahwa strategi perubahan yang efektif tidak hanya berfokus pada memperkuat kekuatan pendorong, tetapi juga secara sistematis mengurangi kekuatan penahan, karena peningkatan tekanan pendorong tanpa mengurangi resistensi berpotensi hanya meningkatkan ketegangan tanpa benar-benar mempercepat proses perubahan yang diinginkan.

E. Membangun Budaya Inovasi

Budaya inovasi merujuk pada seperangkat nilai, norma, dan praktik organisasi yang mendorong serta mendukung kreativitas, eksperimen, dan pengambilan risiko yang terukur di kalangan anggota organisasi. Amabile (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menjelaskan bahwa budaya inovasi yang kuat dicirikan oleh dukungan manajemen

terhadap gagasan baru, toleransi terhadap kegagalan yang dianggap sebagai bagian dari proses pembelajaran, serta penyediaan sumber daya dan waktu yang memadai bagi karyawan untuk bereksperimen dengan gagasan baru.

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membangun budaya inovasi, karena pemimpin yang mendukung inovasi cenderung memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan, merayakan keberhasilan sekaligus pembelajaran dari kegagalan, serta menciptakan lingkungan psikologis yang aman (*psychological safety*) bagi karyawan untuk menyuarakan gagasan yang belum tentu diterima secara konvensional. Edmondson (2023) menegaskan bahwa keamanan psikologis menjadi prasyarat penting bagi inovasi, karena karyawan yang takut disalahkan atau dipermalukan cenderung enggan mengambil risiko yang diperlukan untuk menghasilkan gagasan inovatif.

Tabel 8.5 Karakteristik Budaya Inovasi yang Kuat

Dimensi	Karakteristik Pendukung Inovasi
Toleransi Risiko	Menerima kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran
Otonomi Karyawan	Memberikan kebebasan bereksperimen dengan gagasan baru
Kolaborasi Terbuka	Mendorong berbagi ide lintas fungsi dan hierarki
Dukungan Sumber Daya	Menyediakan waktu dan anggaran khusus untuk inovasi

1. Praktik Organisasi Pendukung Inovasi

a. Penyediaan waktu khusus untuk eksperimen dan pengembangan gagasan baru di luar tugas rutin sehari-hari.
b. Pembentukan tim lintas fungsi yang beragam untuk mendorong perspektif dan kombinasi ide yang lebih kaya.
c. Penerapan sistem penghargaan yang menghargai upaya inovatif, bukan hanya hasil akhir yang berhasil.
d. Pembangunan platform kolaborasi internal untuk memfasilitasi berbagi gagasan antarunit kerja.

e. Kemitraan dengan startup, universitas, dan lembaga riset eksternal untuk memperkaya sumber inovasi.

Penerapan praktik-praktik tersebut secara konsisten memungkinkan organisasi membangun kapabilitas inovasi yang berkelanjutan, bukan sekadar menghasilkan inovasi secara sporadis. Tidd dan Bessant (dalam Wibowo, 2022) menegaskan bahwa organisasi yang berhasil membangun budaya inovasi jangka panjang umumnya mengintegrasikan inovasi ke dalam strategi inti organisasi, bukan memperlakukannya sebagai inisiatif terpisah yang hanya dijalankan oleh divisi riset dan pengembangan semata.

2. Mengukur Kematangan Budaya Inovasi

Pengukuran kematangan budaya inovasi dapat dilakukan melalui berbagai indikator, seperti jumlah gagasan yang diajukan karyawan, tingkat partisipasi dalam program inovasi internal, proporsi pendapatan yang berasal dari produk atau layanan baru, serta tingkat keterlibatan karyawan dalam kegiatan yang berkaitan dengan inovasi. Amabile (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menyarankan agar organisasi melakukan survei iklim inovasi secara berkala untuk memahami persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi terhadap kreativitas dan pengambilan risiko yang terukur.

Organisasi yang telah mencapai kematangan tinggi dalam budaya inovasi umumnya dicirikan oleh keberadaan proses inovasi yang formal namun tetap fleksibel, dukungan sumber daya yang konsisten dari manajemen puncak, serta metrik inovasi yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja secara keseluruhan. Tidd dan Bessant (2020) menegaskan bahwa perjalanan menuju kematangan budaya inovasi bersifat bertahap dan memerlukan komitmen jangka panjang, karena perubahan budaya organisasi pada umumnya membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk benar-benar terinternalisasi secara mendalam pada seluruh lapisan organisasi.

BAB IX
ETIKA BISNIS, TATA KELOLA, DAN KEBERLANJUTAN ORGANISASI

A. Etika dalam Manajemen Modern

Etika bisnis merujuk pada prinsip dan standar moral yang mengatur perilaku individu dan organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Griffin (2022) menjelaskan bahwa etika bisnis mencakup penilaian mengenai apa yang benar dan salah dalam konteks pengambilan keputusan organisasi, yang tidak selalu identik dengan kepatuhan hukum semata, karena suatu tindakan dapat saja legal namun tetap dianggap tidak etis oleh masyarakat. Pemahaman ini menegaskan bahwa manajer perlu mempertimbangkan dimensi etika secara eksplisit dalam setiap pengambilan keputusan, tidak hanya berfokus pada aspek legalitas dan keuntungan finansial semata.

Manajer modern menghadapi berbagai dilema etika yang semakin kompleks seiring globalisasi dan digitalisasi bisnis, termasuk isu privasi data pelanggan, transparansi rantai pasok, kesetaraan perlakuan terhadap karyawan, serta dampak lingkungan dari operasional bisnis. Treviño dan Nelson (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menegaskan bahwa keputusan etis yang baik memerlukan proses penalaran moral yang sistematis, mencakup identifikasi dilema etika, pengumpulan fakta yang relevan, pertimbangan berbagai perspektif pemangku kepentingan, serta evaluasi konsekuensi dari berbagai alternatif tindakan yang tersedia.

Tabel 9.1 Tiga Pendekatan Filosofis dalam Penilaian Etika Bisnis

Pendekatan	Dasar Penilaian	Contoh Penerapan
Utilitarianisme	Manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak	Keputusan PHK untuk menyelamatkan mayoritas

Pendekatan	Dasar Penilaian	Contoh Penerapan
		pekerjaan
Deontologi	Kesesuaian dengan prinsip dan kewajiban moral	Menolak berbohong meski menguntungkan secara bisnis
Etika Keutamaan	Pengembangan karakter moral yang baik	Membangun budaya kejujuran dan integritas organisasi

1. Faktor yang Memengaruhi Perilaku Etis dalam Organisasi

Perilaku etis individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor individual seperti tahap perkembangan moral dan nilai personal, maupun faktor organisasional seperti budaya etika, sistem penghargaan, serta teladan kepemimpinan. Kohlberg (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) melalui teori perkembangan moral menjelaskan bahwa individu berkembang melalui berbagai tahap penalaran moral, mulai dari tahap prakonvensional yang berorientasi pada penghindaran hukuman, tahap konvensional yang berorientasi pada kepatuhan terhadap norma sosial, hingga tahap pascakonvensional yang berorientasi pada prinsip etika universal yang melampaui aturan formal semata.

Faktor organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku etis karyawan, terutama melalui teladan yang ditunjukkan oleh pemimpin dan sistem insentif yang diterapkan. Treviño dan Nelson (dalam Griffin, 2022) menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan sistem penghargaan yang hanya berfokus pada pencapaian target finansial tanpa mempertimbangkan cara pencapaiannya berisiko mendorong perilaku tidak etis, karena karyawan merasa tertekan untuk mencapai target dengan cara apa pun, termasuk melalui praktik yang melanggar prinsip etika bisnis.

Iklim etika organisasi (*ethical climate*) yang terbentuk dari persepsi kolektif karyawan mengenai praktik dan prosedur yang memiliki muatan etika turut memengaruhi konsistensi perilaku etis di seluruh organisasi. Victor dan Cullen (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) mengidentifikasi beberapa tipe iklim etika, termasuk iklim yang berorientasi pada kepentingan diri, kepedulian terhadap orang lain,

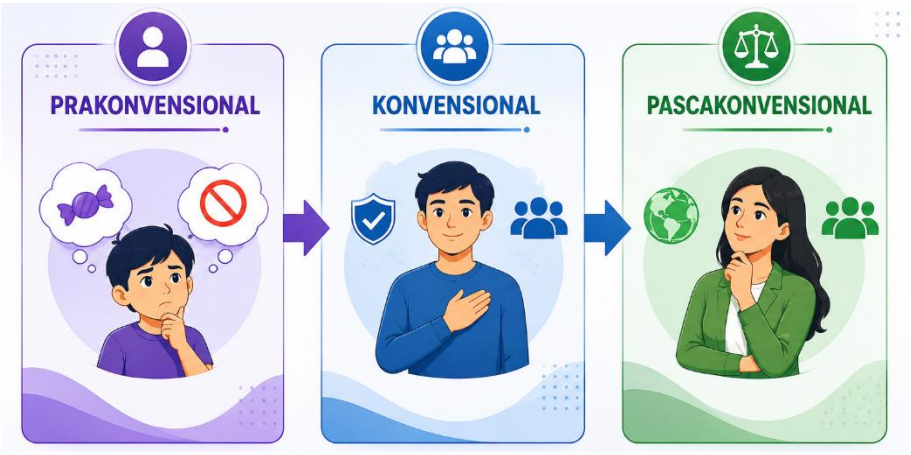
kepatuhan terhadap aturan, maupun prinsip moral independen, yang masing-masing memberikan implikasi berbeda terhadap kecenderungan perilaku etis maupun tidak etis anggota organisasi dalam menghadapi situasi dilematis.

2. Kode Etik dan Program Kepatuhan Organisasi

Kode etik (*code of ethics*) merupakan dokumen formal yang menetapkan prinsip dan standar perilaku yang diharapkan dari seluruh anggota organisasi. Daft (2023) menjelaskan bahwa kode etik yang efektif harus disusun secara spesifik dan dapat diterapkan dalam situasi nyata, bukan sekadar pernyataan normatif yang bersifat umum dan sulit diinterpretasikan dalam konteks pengambilan keputusan sehari-hari. Kode etik juga perlu dikomunikasikan secara konsisten dan diperkuat melalui pelatihan berkala agar benar-benar terinternalisasi dalam perilaku karyawan.

Program kepatuhan etika yang komprehensif umumnya mencakup mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) yang aman dan rahasia, pelatihan etika secara berkala, serta sistem pengawasan dan sanksi yang konsisten terhadap pelanggaran yang terjadi. Griffin (2022) menegaskan bahwa keberadaan saluran pelaporan pelanggaran yang melindungi pelapor dari tindakan balasan menjadi elemen krusial dalam mendeteksi dan mencegah praktik tidak etis sebelum berkembang menjadi skandal yang merugikan reputasi organisasi secara luas.

Gambar 9.1 Tahapan Penalaran Moral Kohlberg



3. Dilema Etika dalam Bisnis Digital

Era digital menghadirkan dilema etika baru yang belum sepenuhnya diatur oleh kerangka hukum yang ada, termasuk penggunaan data pribadi untuk targeting iklan, praktik penetapan harga algoritmik yang dapat bersifat diskriminatif, serta penyebaran informasi yang tidak terverifikasi melalui platform digital. Griffin (2022) menjelaskan bahwa organisasi digital perlu mengembangkan kerangka etika yang proaktif untuk mengantisipasi dilema-dilema baru ini, alih-alih hanya bereaksi setelah muncul kontroversi publik atau tekanan regulasi.

Prinsip *privacy by design* semakin banyak diadopsi organisasi sebagai pendekatan proaktif dalam mengelola data pribadi pelanggan, yang menekankan bahwa perlindungan privasi harus dipertimbangkan sejak tahap perancangan produk dan layanan, bukan ditambahkan sebagai fitur tambahan setelah produk selesai dikembangkan. Treviño dan Nelson (dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip ini secara konsisten cenderung lebih siap menghadapi regulasi perlindungan data yang semakin ketat di berbagai negara.

B. Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) merujuk pada sistem, prinsip, dan proses yang mengatur dan mengendalikan hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, direksi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam suatu organisasi. OECD (2021) mendefinisikan tata kelola perusahaan sebagai kerangka yang menentukan pembagian hak dan tanggung jawab di antara berbagai partisipan dalam organisasi, sekaligus menetapkan aturan dan prosedur untuk pengambilan keputusan mengenai urusan perusahaan.

Terdapat lima prinsip utama GCG yang dikenal dengan akronim TARIF, yaitu *Transparency* (transparansi), *Accountability* (akuntabilitas), *Responsibility* (tanggung jawab), *Independency* (independensi), dan *Fairness* (kewajaran). Transparansi menekankan keterbukaan informasi yang material dan relevan bagi pemangku kepentingan, akuntabilitas menekankan kejelasan fungsi dan tanggung jawab organ perusahaan, tanggung jawab menekankan kepatuhan terhadap peraturan dan norma yang berlaku, independensi menekankan

pengelolaan yang bebas dari benturan kepentingan, sedangkan kewajaran menekankan perlakuan yang adil terhadap seluruh pemegang saham dan pemangku kepentingan (Sedarmayanti, 2021).

Penerapan GCG yang baik terbukti memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, termasuk peningkatan kepercayaan investor, penurunan biaya modal, peningkatan efisiensi operasional, serta mitigasi risiko reputasi dan hukum. Jensen dan Meckling (dalam David & David, 2021) melalui teori keagenan (*agency theory*) menjelaskan bahwa GCG berfungsi mengurangi konflik kepentingan antara pemilik (prinsipal) dan manajemen (agen) yang timbul akibat pemisahan kepemilikan dan pengendalian dalam struktur perusahaan modern, terutama pada perusahaan publik dengan struktur kepemilikan yang tersebar luas.

Selain teori keagenan, teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) turut memberikan landasan konseptual bagi pengembangan praktik GCG modern, dengan menekankan bahwa perusahaan bertanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan yang terkena dampak dari aktivitas bisnisnya. Freeman (dalam David & David, 2021) menjelaskan bahwa integrasi perspektif pemangku kepentingan ke dalam struktur tata kelola perusahaan membantu organisasi mengambil keputusan yang lebih seimbang antara kepentingan jangka pendek pemegang saham dengan keberlanjutan bisnis jangka panjang yang melibatkan kepentingan karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas.

1. Struktur dan Mekanisme Tata Kelola Perusahaan

Struktur tata kelola perusahaan yang baik umumnya melibatkan pembagian peran yang jelas antara dewan komisaris yang berfungsi mengawasi kinerja direksi, direksi yang bertanggung jawab atas pengelolaan operasional sehari-hari, serta komite-komite khusus seperti komite audit dan komite remunerasi yang mendukung fungsi pengawasan dewan komisaris secara lebih mendalam pada area tertentu. Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa independensi komisaris independen menjadi elemen krusial dalam memastikan fungsi pengawasan berjalan secara objektif tanpa dipengaruhi kepentingan pihak tertentu dalam manajemen.

Mekanisme tata kelola eksternal, seperti pasar modal, regulator, auditor eksternal, dan lembaga pemeringkat, turut berperan penting

dalam mendorong penerapan GCG yang baik pada perusahaan publik. David dan David (2021) menjelaskan bahwa tekanan dari investor institusional yang semakin memperhatikan kualitas tata kelola perusahaan dalam keputusan investasinya menjadi salah satu pendorong utama peningkatan standar GCG di berbagai negara, termasuk melalui persyaratan pengungkapan informasi tata kelola yang semakin ketat pada bursa efek.

Tabel 9.2 Lima Prinsip *Good Corporate Governance* (TARIF)

Prinsip	Penjelasan Singkat
Transparency	Keterbukaan informasi material dan relevan bagi pemangku kepentingan
Accountability	Kejelasan fungsi, struktur, dan tanggung jawab organ perusahaan
Responsibility	Kepatuhan terhadap peraturan dan tanggung jawab sosial perusahaan
Independency	Pengelolaan bebas dari benturan kepentingan dan tekanan pihak lain
Fairness	Perlakuan adil terhadap seluruh pemegang saham dan pemangku kepentingan

2. Peran Komite Audit dalam Tata Kelola

Komite audit merupakan salah satu komite penunjang dewan komisaris yang berperan penting dalam memastikan integritas pelaporan keuangan dan efektivitas sistem pengendalian internal organisasi. Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa komite audit yang efektif harus terdiri atas anggota yang independen dan memiliki kompetensi keuangan yang memadai, agar mampu memberikan pengawasan yang kritis terhadap laporan keuangan yang disusun manajemen serta hasil audit yang dilakukan auditor eksternal.

Tanggung jawab komite audit modern semakin meluas mencakup pengawasan terhadap manajemen risiko, kepatuhan terhadap regulasi, serta evaluasi independensi auditor eksternal. David dan David (2021) menegaskan bahwa efektivitas komite audit sangat bergantung pada akses informasi yang memadai serta keberanian

anggotanya untuk menantang manajemen ketika ditemukan indikasi ketidaksesuaian atau praktik yang berpotensi merugikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

C. Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) merujuk pada komitmen organisasi untuk bertanggung jawab terhadap dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari aktivitas bisnisnya, di luar kewajiban hukum minimal yang berlaku. Carroll (dalam David & David, 2021) mengembangkan piramida CSR yang terdiri atas empat tingkatan tanggung jawab, yaitu tanggung jawab ekonomi sebagai fondasi dasar untuk menghasilkan keuntungan, tanggung jawab hukum untuk mematuhi peraturan yang berlaku, tanggung jawab etis untuk melakukan hal yang benar melampaui ketentuan hukum, serta tanggung jawab filantropis untuk berkontribusi secara sukarela terhadap kesejahteraan masyarakat.

Penerapan CSR dapat dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti program pemberdayaan masyarakat, pelestarian lingkungan, peningkatan kesejahteraan karyawan, hingga kontribusi terhadap pendidikan dan kesehatan masyarakat sekitar. Kotler dan Lee (dalam Wibowo, 2022) menjelaskan bahwa CSR yang efektif harus diintegrasikan dengan strategi bisnis inti organisasi, bukan sekadar kegiatan amal yang terpisah dari operasional utama, agar dampak yang dihasilkan lebih berkelanjutan dan selaras dengan kompetensi serta sumber daya yang dimiliki organisasi.

Konsep *Creating Shared Value* (CSV) yang dikembangkan oleh Porter dan Kramer (dalam David & David, 2021) menawarkan perspektif yang lebih strategis dibandingkan CSR tradisional, dengan menekankan bahwa organisasi dapat menciptakan nilai ekonomi sekaligus nilai sosial secara simultan melalui penciptaan produk dan pasar baru yang menjawab kebutuhan sosial, peningkatan produktivitas dalam rantai nilai, serta pengembangan klaster industri lokal yang mendukung daya saing sekaligus kesejahteraan masyarakat sekitar.

Keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*) menjadi elemen penting dalam perancangan program CSR yang efektif, mengingat program yang dirancang tanpa melibatkan aspirasi masyarakat penerima manfaat berisiko tidak relevan dengan kebutuhan

riil mereka. Freeman (dalam David & David, 2021) menekankan bahwa dialog berkelanjutan dengan pemangku kepentingan, termasuk melalui forum konsultasi publik dan survei kebutuhan masyarakat, membantu organisasi merancang program CSR yang lebih tepat sasaran dan memiliki dampak jangka panjang yang lebih signifikan dibandingkan program yang dirancang secara sepihak oleh organisasi tanpa masukan dari penerima manfaat.

1. **Manfaat Strategis CSR bagi Organisasi**
    a. Peningkatan reputasi dan citra merek di mata konsumen dan pemangku kepentingan lainnya.
    b. Peningkatan loyalitas dan keterlibatan karyawan yang bangga bekerja pada organisasi yang bertanggung jawab secara sosial.
    c. Mitigasi risiko regulasi dan hukum melalui kepatuhan proaktif terhadap standar sosial dan lingkungan.
    d. Akses terhadap pasar dan segmen konsumen baru yang semakin memperhatikan aspek keberlanjutan dalam keputusan pembelian.
    e. Penguatan hubungan dengan komunitas lokal yang mendukung kelancaran operasional jangka panjang.

Manfaat-manfaat tersebut menegaskan bahwa CSR bukan sekadar kewajiban moral atau biaya tambahan bagi organisasi, melainkan investasi strategis yang dapat memberikan pengembalian jangka panjang berupa keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis. Kotler dan Lee (dalam Wibowo, 2022) menegaskan bahwa organisasi yang memandang CSR sebagai beban semata cenderung menerapkannya secara minimal dan reaktif, sedangkan organisasi yang memandang CSR sebagai peluang strategis cenderung mengintegrasikannya secara proaktif ke dalam keseluruhan strategi bisnisnya.

2. **Piramida CSR Carroll secara Rinci**
    a. Tanggung jawab ekonomi: menghasilkan keuntungan sebagai fondasi dasar keberlangsungan bisnis dan penyedia lapangan kerja.
    b. Tanggung jawab hukum: mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah operasional organisasi.

c. Tanggung jawab etis: melakukan hal yang benar dan adil, melampaui ketentuan hukum minimal yang berlaku.
d. Tanggung jawab filantropis: berkontribusi secara sukarela terhadap kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat luas.

Keempat tingkatan piramida CSR tersebut bersifat kumulatif, artinya organisasi perlu memenuhi tanggung jawab pada tingkat yang lebih dasar sebelum dapat secara efektif menjalankan tanggung jawab pada tingkat yang lebih tinggi. Carroll (dalam David & David, 2021) menegaskan bahwa organisasi yang gagal memenuhi tanggung jawab ekonomi dan hukum dasar tidak akan memiliki kredibilitas yang memadai untuk menjalankan program filantropis, betapa pun besar niat baik yang mendasarinya.

D. Environmental, Social, and Governance (ESG)

Environmental, Social, and Governance (ESG) merupakan kerangka evaluasi yang semakin banyak digunakan investor dan pemangku kepentingan untuk menilai kinerja keberlanjutan organisasi di luar indikator finansial tradisional. Dimensi lingkungan (*environmental*) mencakup pengelolaan emisi karbon, penggunaan sumber daya alam, dan pengelolaan limbah; dimensi sosial (*social*) mencakup hubungan dengan karyawan, komunitas, dan pelanggan; sedangkan dimensi tata kelola (*governance*) mencakup struktur kepemimpinan, hak pemegang saham, dan praktik etika bisnis (Friede et al., 2022).

Semakin banyak investor institusional yang mengintegrasikan kriteria ESG ke dalam keputusan investasinya, didorong oleh bukti empiris yang menunjukkan korelasi positif antara kinerja ESG yang baik dengan kinerja finansial jangka panjang perusahaan. Friede et al. (dalam Kotler & Keller, 2022) melalui meta-analisis komprehensif menemukan bahwa mayoritas penelitian menunjukkan hubungan positif atau netral antara kinerja ESG dan kinerja finansial, sehingga mematahkan anggapan bahwa investasi pada keberlanjutan selalu mengorbankan profitabilitas perusahaan.

Pelaporan ESG menjadi semakin terstandardisasi melalui berbagai kerangka pelaporan global, seperti *Global Reporting Initiative* (GRI), *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), dan *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), yang

membantu organisasi mengungkapkan kinerja keberlanjutannya secara konsisten dan dapat dibandingkan antarperusahaan. Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa standardisasi pelaporan ESG ini penting untuk mengurangi praktik *greenwashing*, yaitu klaim keberlanjutan yang tidak didukung oleh bukti dan data yang valid dari organisasi yang bersangkutan.

Tabel 9.3 Tiga Dimensi Kerangka ESG

Dimensi	Cakupan Utama	Contoh Indikator
Environmental	Dampak lingkungan operasional bisnis	Emisi karbon, penggunaan energi terbarukan
Social	Hubungan dengan karyawan dan masyarakat	Kesetaraan gender, keselamatan kerja
Governance	Struktur dan praktik tata kelola	Independensi dewan, transparansi remunerasi

1. Integrasi ESG dalam Strategi Investasi

Investasi berkelanjutan (*sustainable investing*) yang mengintegrasikan kriteria ESG semakin menjadi arus utama dalam industri keuangan global, tercermin dari pertumbuhan pesat aset yang dikelola berdasarkan prinsip investasi bertanggung jawab. Friede et al. (dalam Kotler & Keller, 2022) menjelaskan bahwa investor semakin menggunakan skor ESG sebagai indikator tambahan untuk menilai kualitas manajemen risiko jangka panjang suatu perusahaan, di luar analisis fundamental keuangan tradisional yang selama ini menjadi dasar utama keputusan investasi.

Organisasi yang ingin menarik investasi berkelanjutan perlu meningkatkan kualitas pengungkapan data ESG-nya secara transparan dan terverifikasi, mengingat investor semakin kritis terhadap klaim keberlanjutan yang tidak didukung data yang memadai. Sedarmayanti (2021) menekankan bahwa kredibilitas pelaporan ESG dapat ditingkatkan melalui verifikasi independen pihak ketiga, sehingga informasi yang disampaikan kepada investor dan pemangku

kepentingan lainnya memiliki tingkat keandalan yang lebih tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara objektif.

2. Tantangan *Greenwashing* dan Standardisasi Pelaporan

Greenwashing merujuk pada praktik organisasi yang membuat klaim keberlanjutan yang berlebihan atau menyesatkan tanpa didukung tindakan nyata yang substansial, yang semakin menjadi perhatian regulator dan konsumen seiring meningkatnya permintaan terhadap produk dan investasi berkelanjutan. Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa greenwashing dapat merusak kepercayaan pasar terhadap klaim ESG secara keseluruhan, sehingga regulator di berbagai negara mulai memperketat persyaratan pengungkapan dan verifikasi klaim keberlanjutan yang disampaikan perusahaan kepada publik.

Upaya standardisasi pelaporan ESG global terus berkembang melalui inisiatif seperti *International Sustainability Standards Board* (ISSB) yang berupaya menyatukan berbagai kerangka pelaporan yang sebelumnya terfragmentasi. Friede et al. (dalam Kotler & Keller, 2022) menegaskan bahwa standardisasi ini penting untuk meningkatkan komparabilitas data ESG antarperusahaan dan antarnegara, sehingga investor dapat membuat keputusan investasi berkelanjutan yang lebih tepat berdasarkan data yang konsisten dan dapat diperbandingkan secara global.

E. Manajemen Berkelanjutan dan Penciptaan Nilai

Manajemen berkelanjutan (*sustainability management*) merujuk pada pendekatan pengelolaan organisasi yang mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan lingkungan dan sosial ke dalam strategi bisnis inti, bukan sekadar sebagai inisiatif pelengkap yang terpisah dari operasional utama. Elkington (dalam Sedarmayanti, 2021) memperkenalkan konsep *triple bottom line* yang menekankan bahwa keberhasilan organisasi harus diukur melalui tiga dimensi, yaitu *profit* (keuntungan ekonomi), *people* (kesejahteraan sosial), dan *planet* (kelestarian lingkungan), bukan hanya berdasarkan kinerja finansial semata.

Kepemimpinan berkelanjutan (*sustainable leadership*) menjadi kompetensi penting yang perlu dimiliki manajer masa kini, mencakup kemampuan menyeimbangkan tekanan kinerja jangka pendek dengan

komitmen terhadap keberlanjutan jangka panjang. Elkington (dalam Sedarmayanti, 2021) menjelaskan bahwa pemimpin berkelanjutan perlu mampu mengomunikasikan nilai bisnis dari inisiatif keberlanjutan kepada pemegang saham yang mungkin lebih berfokus pada hasil finansial jangka pendek, sekaligus membangun dukungan internal organisasi terhadap perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan keberlanjutan yang telah ditetapkan.

1. Ekonomi Sirkular sebagai Model Bisnis Berkelanjutan

Ekonomi sirkular (*circular economy*) merupakan model bisnis yang berupaya meminimalkan limbah dan memaksimalkan penggunaan kembali sumber daya melalui prinsip mengurangi, menggunakan kembali, dan mendaur ulang, berbeda dengan model ekonomi linear tradisional yang berpola ambil, buat, dan buang. Ellen MacArthur Foundation (dalam Kotler & Keller, 2022) menjelaskan bahwa penerapan prinsip ekonomi sirkular tidak hanya memberikan manfaat lingkungan, tetapi juga dapat menciptakan peluang bisnis baru melalui model seperti layanan berbasis produk (*product-as-a-service*) dan daur ulang material menjadi bahan baku baru.

Transisi menuju ekonomi sirkular memerlukan perubahan pada seluruh rantai nilai organisasi, mulai dari desain produk yang mempertimbangkan daur ulang, pemilihan pemasok yang berkomitmen pada keberlanjutan, hingga pengembangan sistem logistik balik (*reverse logistics*) untuk mengumpulkan kembali produk yang telah digunakan konsumen. Sedarmayanti (2021) menegaskan bahwa penerapan ekonomi sirkular menuntut kolaborasi lintas organisasi dalam suatu rantai nilai, karena keberhasilannya sering kali bergantung pada kesediaan berbagai pihak untuk berbagi tanggung jawab dalam siklus hidup produk secara keseluruhan.

2. Integrasi Keberlanjutan ke dalam Model Bisnis

Integrasi keberlanjutan yang autentik menuntut organisasi melakukan transformasi pada level model bisnis, bukan sekadar menambahkan inisiatif keberlanjutan sebagai pelengkap dari model bisnis yang sudah ada. Elkington (dalam Sedarmayanti, 2021) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan keberlanjutan secara mendalam umumnya melakukan evaluasi ulang terhadap keseluruhan proposisi nilai yang ditawarkan, termasuk

mempertimbangkan bagaimana produk dan layanan dapat dirancang untuk meminimalkan dampak negatif sekaligus memaksimalkan dampak positif terhadap lingkungan dan masyarakat.

Pengukuran nilai berkelanjutan yang diciptakan organisasi memerlukan metrik yang melampaui indikator finansial tradisional, mencakup dampak sosial dan lingkungan yang dapat dikuantifikasi melalui pendekatan seperti *Social Return on Investment* (SROI) atau *Natural Capital Accounting*. *Porter* dan *Kramer* (dalam David & David, 2021) menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengukur dan mengomunikasikan nilai berkelanjutan yang diciptakannya secara kredibel akan memiliki keunggulan dalam menarik investor, talenta, dan pelanggan yang semakin memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari pilihan bisnis dan konsumsi mereka.

Tabel 9.4 Ilustrasi Integrasi ESG dalam Rantai Nilai Perusahaan Manufaktur

Tahap Rantai Nilai	**Praktik Keberlanjutan**	**Dampak yang Diharapkan**
Pengadaan Bahan Baku	Sumber bahan baku bersertifikasi berkelanjutan	Pengurangan deforestasi dan eksploitasi sumber daya
Proses Produksi	Efisiensi energi dan pengurangan limbah	Penurunan emisi karbon dan biaya operasional
Distribusi	Optimalisasi rute logistik rendah emisi	Pengurangan jejak karbon transportasi

Gambar 9.2 Tiga Pilar *Triple Bottom Line*



Gambar di atas menegaskan bahwa keberhasilan organisasi yang berkelanjutan diukur melalui keseimbangan ketiga pilar tersebut secara simultan, bukan hanya mengutamakan salah satu dimensi dengan mengorbankan dimensi lainnya. Organisasi yang berhasil menyeimbangkan ketiga pilar ini cenderung memiliki keberlanjutan bisnis yang lebih kokoh dalam jangka panjang (Elkington dalam Sedarmayanti, 2021).

Sebagai penutup bab ini, dapat disimpulkan bahwa etika bisnis, tata kelola yang baik, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan merupakan elemen yang saling terkait dan semakin menjadi prasyarat penting bagi keberlangsungan organisasi di era modern. Organisasi yang mampu mengintegrasikan keempat aspek tersebut ke dalam strategi dan operasional bisnisnya akan memiliki fondasi yang lebih kokoh untuk membangun kepercayaan pemangku kepentingan serta menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi seluruh pihak yang terlibat.

BAB X
MANAJEMEN MODERN DI ERA GLOBAL DAN MASA DEPAN ORGANISASI

A. Globalisasi dan Dinamika Lingkungan Bisnis

Globalisasi merujuk pada proses integrasi ekonomi, sosial, dan budaya antarnegara yang semakin intensif, didorong oleh kemajuan teknologi komunikasi, transportasi, serta liberalisasi perdagangan internasional. Daft (2023) menjelaskan bahwa globalisasi telah mengubah lanskap persaingan bisnis secara fundamental, di mana organisasi tidak lagi hanya bersaing dengan pemain domestik, melainkan juga dengan perusahaan multinasional yang dapat masuk ke pasar mana pun dengan lebih mudah dibandingkan beberapa dekade sebelumnya.

Dinamika lingkungan bisnis global ditandai oleh berbagai fenomena, termasuk pergeseran pusat pertumbuhan ekonomi menuju negara berkembang, meningkatnya interdependensi rantai pasok global, serta volatilitas geopolitik yang dapat memengaruhi stabilitas perdagangan internasional secara signifikan. Griffin (2022) menegaskan bahwa organisasi yang beroperasi secara global perlu mengembangkan kemampuan membaca sinyal perubahan geopolitik dan ekonomi makro secara proaktif, mengingat keputusan kebijakan pada satu negara dapat memberikan dampak berantai terhadap operasional bisnis di berbagai belahan dunia lainnya.

Strategi internasionalisasi organisasi dapat dilakukan melalui berbagai jalur, mulai dari ekspor, lisensi, waralaba, usaha patungan, hingga investasi langsung berupa anak perusahaan yang dimiliki penuh. David dan David (2021) menjelaskan bahwa pemilihan strategi masuk pasar internasional yang tepat perlu mempertimbangkan tingkat risiko, kontrol yang diinginkan, serta komitmen sumber daya yang bersedia dialokasikan organisasi, di mana strategi dengan kontrol lebih tinggi

umumnya juga menuntut komitmen sumber daya dan risiko yang lebih besar.

1. Tantangan dan Peluang Globalisasi bagi Organisasi

Globalisasi menghadirkan berbagai peluang bagi organisasi, seperti akses ke pasar yang lebih luas, efisiensi biaya melalui skala ekonomi global, serta akses terhadap talenta dan sumber daya dari berbagai negara. Namun, globalisasi juga menghadirkan tantangan signifikan, termasuk kompleksitas regulasi lintas negara, risiko nilai tukar mata uang, serta kebutuhan adaptasi terhadap perbedaan budaya dan preferensi konsumen pada masing-masing pasar (Daft, 2023). Organisasi yang berhasil mengelola tantangan ini cenderung mengembangkan kapabilitas fleksibilitas strategis yang memungkinkan penyesuaian cepat terhadap kondisi pasar lokal tanpa kehilangan efisiensi skala global.

Fenomena deglobalisasi dan regionalisasi rantai pasok yang muncul pascapandemi global serta ketegangan geopolitik antarnegara besar turut memengaruhi strategi globalisasi organisasi kontemporer. Griffin (2022) mencatat bahwa banyak organisasi multinasional mulai menerapkan strategi diversifikasi rantai pasok dan relokasi sebagian produksi lebih dekat ke pasar konsumen (*nearshoring*) untuk mengurangi risiko ketergantungan berlebihan pada satu wilayah geografis tertentu, sebagai respons terhadap pelajaran yang diperoleh dari gangguan rantai pasok global dalam beberapa tahun terakhir.

2. Rantai Pasok Global dan Manajemen Risiko Internasional

Rantai pasok global yang semakin kompleks menuntut organisasi mengembangkan kapabilitas manajemen risiko internasional yang komprehensif, mencakup risiko geopolitik, risiko mata uang, risiko regulasi, serta risiko gangguan logistik yang dapat terjadi akibat bencana alam maupun konflik antarnegara. David dan David (2021) menjelaskan bahwa organisasi perlu melakukan pemetaan risiko rantai pasok secara berkala serta mengembangkan rencana kontingensi yang memungkinkan diversifikasi sumber pasokan dari berbagai wilayah geografis untuk mengurangi ketergantungan berlebihan pada satu negara atau pemasok tunggal.

Ketahanan rantai pasok (*supply chain resilience*) menjadi prioritas strategis yang semakin diutamakan organisasi global,

melampaui sekadar optimalisasi biaya yang menjadi fokus utama manajemen rantai pasok tradisional. David dan David (2021) menjelaskan bahwa organisasi yang tangguh umumnya menerapkan prinsip redundansi terukur, seperti mempertahankan lebih dari satu pemasok untuk komponen kritis dan menyimpan cadangan inventori strategis, meskipun pendekatan ini dapat sedikit menurunkan efisiensi biaya dibandingkan model rantai pasok yang sepenuhnya bergantung pada satu sumber pasokan tunggal.

3. *Peran Organisasi Internasional dalam Mengatur Bisnis Global*

Berbagai organisasi internasional, seperti *World Trade Organization* (WTO), *International Monetary Fund* (IMF), dan kelompok ekonomi regional seperti ASEAN dan Uni Eropa, memainkan peran penting dalam membentuk kerangka regulasi yang memengaruhi operasional bisnis lintas negara. David dan David (2021) menjelaskan bahwa organisasi bisnis global perlu memahami dinamika kebijakan yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga ini, mengingat perjanjian perdagangan bebas maupun kebijakan tarif yang dihasilkan dapat secara signifikan memengaruhi biaya dan kelayakan strategi ekspansi internasional yang direncanakan organisasi.

Integrasi ekonomi regional, seperti pembentukan kawasan perdagangan bebas, memberikan peluang sekaligus tantangan bagi organisasi yang beroperasi di kawasan tersebut. Griffin (2022) menjelaskan bahwa meskipun integrasi ekonomi regional dapat mempermudah akses pasar melalui penghapusan hambatan tarif, organisasi juga perlu menghadapi peningkatan intensitas persaingan dari perusahaan regional lain yang turut memperoleh akses pasar yang sama, sehingga strategi diferensiasi menjadi semakin penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam kawasan yang terintegrasi tersebut.

B. Manajemen Lintas Budaya

Manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*) berkaitan dengan pemahaman dan pengelolaan perbedaan budaya dalam konteks organisasi yang beroperasi di berbagai negara atau memiliki angkatan kerja yang beragam secara budaya. Hofstede (dalam Kinicki & Williams, 2022) mengembangkan kerangka dimensi budaya

nasional yang mencakup jarak kekuasaan, individualisme versus kolektivisme, maskulinitas versus femininitas, penghindaran ketidakpastian, orientasi jangka panjang versus jangka pendek, serta indulgensi versus pengekangan, yang membantu manajer memahami perbedaan nilai budaya yang memengaruhi perilaku kerja di berbagai negara.

Kejutan budaya (*culture shock*) menjadi fenomena psikologis yang sering dialami oleh manajer maupun karyawan yang ditugaskan bekerja di negara dengan budaya yang sangat berbeda dari budaya asalnya. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa kejutan budaya umumnya melalui beberapa tahap, mulai dari fase bulan madu yang penuh antusiasme, fase frustrasi ketika perbedaan budaya mulai menimbulkan kesulitan adaptasi, hingga fase penyesuaian ketika individu mulai memahami dan menerima norma budaya baru tersebut. Persiapan lintas budaya yang memadai sebelum penugasan internasional dapat membantu mempercepat proses adaptasi dan mengurangi dampak negatif kejutan budaya terhadap kinerja individu.

1. Strategi Adaptasi Budaya dalam Organisasi Global

Organisasi global perlu mengembangkan kompetensi budaya (*cultural intelligence*) di kalangan manajer dan karyawannya untuk dapat beradaptasi secara efektif dengan lingkungan kerja lintas budaya. Earley dan Ang (dalam Northouse, 2023) mendefinisikan kecerdasan budaya sebagai kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif dalam situasi yang ditandai oleh keberagaman budaya, mencakup dimensi metakognitif, kognitif, motivasional, dan perilaku yang saling mendukung dalam proses adaptasi lintas budaya.

Pendekatan standardisasi versus adaptasi menjadi pertimbangan strategis penting bagi organisasi global dalam merancang praktik manajemennya. Standardisasi menawarkan efisiensi melalui keseragaman praktik di seluruh cabang organisasi, sedangkan adaptasi menawarkan relevansi yang lebih tinggi terhadap konteks budaya lokal. Kinicki dan Williams (2022) menyarankan pendekatan *glocal* yang mengombinasikan standardisasi pada aspek strategis inti dengan adaptasi pada aspek operasional yang sensitif terhadap budaya, sebagai jalan tengah yang paling banyak diterapkan organisasi multinasional yang sukses.

Pelatihan lintas budaya (*cross-cultural training*) menjadi investasi penting bagi organisasi yang mengirimkan karyawan untuk penugasan internasional, mencakup pembekalan bahasa, pemahaman norma bisnis lokal, serta simulasi situasi yang mungkin dihadapi di negara tujuan. Earley dan Ang (dalam Northouse, 2023) menemukan bahwa karyawan yang menerima pelatihan lintas budaya yang memadai sebelum penugasan internasional menunjukkan tingkat keberhasilan penugasan yang jauh lebih tinggi dibandingkan mereka yang langsung ditempatkan tanpa persiapan budaya yang cukup, tercermin dari rendahnya tingkat kegagalan penugasan dan penarikan dini dari negara tujuan.

Tabel 10.1 Dimensi Budaya Hofstede dan Implikasi Manajerial

Dimensi	Implikasi terhadap Praktik Manajemen
Jarak Kekuasaan	Preferensi struktur hierarkis vs partisipatif
Individualisme vs Kolektivisme	Orientasi kinerja individu vs kinerja tim
Penghindaran Ketidakpastian	Preferensi terhadap aturan formal dan struktur yang jelas
Orientasi Jangka Panjang	Fokus pada hasil jangka pendek vs investasi masa depan

2. Negosiasi dan Komunikasi Bisnis Lintas Budaya

Negosiasi bisnis lintas budaya memerlukan pemahaman mendalam mengenai perbedaan gaya negosiasi antarbudaya, termasuk perbedaan dalam kecepatan pengambilan keputusan, pentingnya membangun hubungan personal sebelum membahas bisnis, serta perbedaan toleransi terhadap konflik langsung dalam proses negosiasi. Hofstede (dalam Kinicki & Williams, 2022) menjelaskan bahwa budaya dengan orientasi kolektivis cenderung membutuhkan waktu lebih lama untuk membangun kepercayaan sebelum mencapai kesepakatan bisnis, berbeda dengan budaya individualis yang cenderung lebih transaksional dan berorientasi pada penyelesaian cepat.

Kesalahpahaman komunikasi lintas budaya sering kali bersumber dari perbedaan interpretasi terhadap bahasa nonverbal,

seperti kontak mata, jarak personal, dan penggunaan keheningan dalam percakapan. Hall (dalam Northouse, 2023) menekankan pentingnya manajer global mengembangkan kepekaan terhadap sinyal nonverbal yang bervariasi antarbudaya, mengingat kesalahan interpretasi terhadap sinyal tersebut dapat menimbulkan kesalahpahaman yang berdampak signifikan terhadap hubungan bisnis maupun keberhasilan negosiasi lintas budaya.

3. Manajemen Tim Virtual Lintas Budaya

Perkembangan teknologi kolaborasi digital memungkinkan organisasi membentuk tim virtual yang terdiri atas anggota dari berbagai negara dan zona waktu, yang menghadirkan tantangan unik dalam hal koordinasi, pembangunan kepercayaan, dan pengelolaan konflik lintas budaya. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa keberhasilan tim virtual lintas budaya sangat bergantung pada kejelasan protokol komunikasi, pemanfaatan teknologi kolaborasi yang tepat, serta kepekaan pemimpin tim terhadap perbedaan norma komunikasi dan pengambilan keputusan yang berlaku pada masing-masing budaya anggota tim.

Pembangunan kepercayaan pada tim virtual lintas budaya memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan tim yang bekerja secara tatap muka, mengingat keterbatasan interaksi personal langsung. Earley dan Ang (dalam Northouse, 2023) menyarankan agar pemimpin tim virtual lintas budaya secara proaktif menyediakan kesempatan interaksi informal, seperti sesi perkenalan budaya dan kegiatan membangun tim secara virtual, guna mempercepat proses pembangunan kepercayaan yang menjadi fondasi penting bagi kolaborasi tim yang efektif dalam jangka panjang.

C. Kepemimpinan Global

Kepemimpinan global merujuk pada kemampuan memimpin secara efektif dalam konteks organisasi yang beroperasi lintas batas negara dan budaya, yang menuntut kompetensi yang lebih kompleks dibandingkan kepemimpinan dalam konteks domestik semata. Mendenhall dkk. (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa pemimpin global perlu mengembangkan kemampuan mengelola kompleksitas, ambiguitas, dan keberagaman secara simultan, sekaligus

mempertahankan konsistensi nilai dan tujuan strategis organisasi di tengah keragaman konteks operasional di berbagai negara.

Penelitian GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) yang melibatkan puluhan negara mengidentifikasi enam dimensi kepemimpinan yang secara universal dianggap efektif maupun yang bervariasi penerimaannya antarbudaya, termasuk kepemimpinan karismatik atau berbasis nilai, kepemimpinan berorientasi tim, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan berorientasi kemanusiaan, kepemimpinan otonom, dan kepemimpinan mandiri atau protektif (Northouse, 2023). Hal ini menegaskan bahwa meskipun beberapa atribut kepemimpinan diterima secara universal, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif tetap perlu disesuaikan dengan konteks budaya spesifik yang dihadapi.

Salah satu hal penting penelitian GLOBE adalah bahwa kepemimpinan berbasis nilai atau karismatik, yang mencakup atribut seperti visioner, inspiratif, dan berintegritas, secara konsisten dipersepsikan sebagai kontributor kepemimpinan efektif di hampir seluruh budaya. House dkk. (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa hal ini memberikan dasar empiris bagi pengembangan program kepemimpinan global yang menekankan kompetensi universal tersebut sebagai fondasi, sembari tetap memberikan pelatihan tambahan mengenai nuansa budaya spesifik untuk gaya kepemimpinan lain yang penerimaannya lebih bervariasi antarnegara.

1. Pengembangan Kompetensi Pemimpin Global

Pengembangan pemimpin global memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan pengembangan kepemimpinan domestik, mencakup penugasan internasional (*international assignment*), program pertukaran lintas budaya, serta pembekalan bahasa dan pemahaman budaya negara tujuan. Mendenhall dkk. (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa pengalaman langsung bekerja dan hidup di lingkungan budaya yang berbeda merupakan salah satu metode pengembangan kepemimpinan global paling efektif, karena memberikan pembelajaran mendalam yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh pelatihan kelas semata.

Organisasi global perlu merancang program pengembangan kepemimpinan yang mengintegrasikan pembelajaran formal dengan pengalaman lapangan lintas budaya, disertai dengan sistem

pendampingan oleh pemimpin senior yang telah memiliki pengalaman internasional yang relevan. Griffin (2022) menegaskan bahwa investasi pada pengembangan kepemimpinan global menjadi semakin krusial mengingat kompleksitas operasi bisnis internasional yang terus meningkat, sehingga organisasi yang gagal mempersiapkan pemimpin dengan kompetensi global yang memadai berisiko menghadapi kegagalan ekspansi internasional yang *costly*.

Gambar 10.1 Kompetensi Inti Kepemimpinan Global



2. Tantangan Etika dalam Kepemimpinan Global

Pemimpin global sering kali menghadapi dilema etika yang kompleks akibat perbedaan standar dan norma yang berlaku antarnegara, termasuk perbedaan standar ketenagakerjaan, praktik antikorupsi, dan perlindungan lingkungan. Northouse (2023) menjelaskan bahwa pemimpin global perlu mengembangkan kerangka etika universal yang tetap konsisten dengan nilai inti organisasi, sembari tetap peka terhadap konteks budaya lokal, sehingga tidak terjebak pada relativisme etika yang dapat mengorbankan prinsip dasar demi penyesuaian terhadap norma lokal yang bertentangan dengan nilai organisasi.

Isu korupsi dan suap menjadi tantangan etika yang sangat relevan bagi pemimpin global, mengingat praktik tersebut masih dianggap sebagai bagian dari cara berbisnis yang lazim di beberapa negara, meskipun bertentangan dengan hukum internasional dan standar etika bisnis global. Griffin (2022) menegaskan bahwa organisasi multinasional perlu menerapkan kebijakan antikorupsi yang tegas dan konsisten di seluruh cabang operasinya, tanpa memandang

norma lokal yang mungkin lebih toleran terhadap praktik tersebut, guna menjaga integritas dan reputasi organisasi secara global.

3. Praktik Terbaik Membangun Tim Kepemimpinan Global

Organisasi global yang berhasil umumnya membentuk tim kepemimpinan yang mencerminkan keberagaman geografis dan budaya operasionalnya, bukan hanya didominasi oleh eksekutif dari negara asal perusahaan induk. Mendenhall dkk. (dalam Northouse, 2023) menjelaskan bahwa keberagaman pada tim kepemimpinan puncak membantu organisasi memperoleh perspektif yang lebih kaya dalam pengambilan keputusan strategis, sekaligus mengirimkan sinyal komitmen organisasi terhadap inklusi global kepada seluruh karyawan yang tersebar di berbagai negara.

Rotasi kepemimpinan lintas wilayah geografis menjadi praktik yang semakin umum diterapkan organisasi multinasional untuk mempersiapkan calon pemimpin puncak dengan pemahaman operasional yang komprehensif mengenai berbagai pasar tempat organisasi beroperasi. Griffin (2022) menegaskan bahwa pengalaman memimpin unit bisnis di berbagai negara memberikan wawasan berharga mengenai adaptasi strategi terhadap konteks lokal, yang tidak dapat sepenuhnya diperoleh hanya melalui pengalaman kepemimpinan pada satu wilayah geografis saja.

D. Organisasi Cerdas dan Masa Depan Dunia Kerja

Organisasi cerdas (*smart organization*) merujuk pada organisasi yang memanfaatkan teknologi digital, data, dan kecerdasan buatan secara terintegrasi untuk meningkatkan kelincahan, efisiensi, dan kapasitas pengambilan keputusan secara real-time. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa organisasi cerdas dicirikan oleh kemampuan belajar dan beradaptasi secara berkelanjutan, didukung oleh infrastruktur digital yang memungkinkan aliran informasi yang cepat dan akurat di seluruh lapisan organisasi, sehingga keputusan dapat diambil secara lebih responsif terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal.

Masa depan dunia kerja diprediksi akan mengalami transformasi signifikan akibat otomatisasi, kecerdasan buatan, dan

perubahan demografi angkatan kerja. *World Economic Forum* (dalam Kotler & Keller, 2022) memproyeksikan bahwa meskipun otomatisasi akan menggantikan sejumlah pekerjaan rutin, teknologi yang sama juga akan menciptakan jenis pekerjaan baru yang membutuhkan kombinasi keterampilan teknis dan keterampilan manusiawi seperti kreativitas, pemecahan masalah kompleks, dan kecerdasan emosional yang sulit digantikan oleh mesin.

Tren kerja jarak jauh (*remote work*) dan model kerja hibrida yang semakin diterima secara luas pascapandemi global turut mengubah cara organisasi merancang struktur, budaya, dan sistem pengelolaan kinerja karyawannya. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengelola model kerja hibrida memerlukan penyesuaian pada sistem komunikasi, evaluasi kinerja berbasis hasil bukan kehadiran fisik, serta investasi pada teknologi kolaborasi yang memungkinkan produktivitas tetap terjaga meskipun karyawan bekerja dari lokasi yang berbeda-beda.

Penerapan teknologi *Internet of Things* (IoT) dan sensor pintar pada lingkungan kerja fisik turut berkontribusi terhadap terbentuknya organisasi cerdas, memungkinkan pemantauan kondisi kerja secara real-time, optimalisasi penggunaan ruang kantor, serta peningkatan keselamatan kerja melalui deteksi dini terhadap potensi bahaya. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa integrasi teknologi ini dengan analitik data memungkinkan organisasi membuat keputusan operasional yang lebih responsif, misalnya dalam mengoptimalkan jadwal pemeliharaan peralatan berdasarkan data kondisi aktual, bukan sekadar jadwal berkala yang telah ditetapkan sebelumnya.

1. *Gig Economy* dan Fleksibilitas Angkatan Kerja

Gig economy merujuk pada model ekonomi yang ditandai oleh prevalensi pekerjaan lepas, kontrak jangka pendek, dan kerja berbasis proyek, berbeda dengan model kerja tradisional yang didominasi hubungan kerja permanen jangka panjang. Griffin (2022) menjelaskan bahwa pertumbuhan *gig economy* didorong oleh platform digital yang memudahkan pencocokan antara penyedia jasa lepas dengan organisasi yang membutuhkan keahlian spesifik secara fleksibel, tanpa harus terikat pada hubungan kerja permanen yang lebih kompleks dan berbiaya tinggi.

Pertumbuhan *gig economy* menghadirkan tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia, termasuk bagaimana membangun loyalitas dan keterlibatan pekerja lepas yang tidak terikat hubungan kerja formal jangka panjang, serta bagaimana memastikan kualitas dan konsistensi kerja dari tenaga kerja yang bersifat sementara. Kinicki dan Williams (2022) menyarankan agar organisasi mengembangkan strategi pengelolaan tenaga kerja hibrida yang mengombinasikan karyawan tetap dengan pekerja lepas secara strategis, disesuaikan dengan karakteristik kebutuhan kompetensi yang bersifat inti versus yang bersifat pendukung dan fluktuatif.

Tabel 10.2 Perbandingan Model Kerja Tradisional dan *Gig Economy*

Aspek	Model Kerja Tradisional	Gig Economy
Sifat Hubungan Kerja	Permanen dan jangka panjang	Kontrak jangka pendek dan fleksibel
Fleksibilitas Waktu	Terikat jam kerja tetap	Fleksibel sesuai kesepakatan proyek
Jaminan Sosial	Umumnya disediakan pemberi kerja	Sering menjadi tanggung jawab individu
Loyalitas Organisasi	Cenderung tinggi dan jangka panjang	Cenderung rendah dan berbasis proyek

2. *Reskilling* dan *Upskilling* sebagai Respons terhadap Otomatisasi

Percepatan otomatisasi menuntut organisasi dan individu untuk secara proaktif melakukan *reskilling* dan *upskilling* guna mempertahankan relevansi kompetensi di tengah perubahan kebutuhan pasar kerja. *World Economic Forum* (dalam Kotler & Keller, 2022) memproyeksikan bahwa sebagian besar tenaga kerja global akan membutuhkan pelatihan ulang signifikan dalam beberapa tahun mendatang, sehingga organisasi yang tidak berinvestasi pada pengembangan kompetensi karyawannya berisiko menghadapi kesenjangan keterampilan yang serius dalam menghadapi tuntutan bisnis masa depan.

Kolaborasi antara organisasi bisnis, lembaga pendidikan, dan pemerintah menjadi semakin penting dalam membangun ekosistem pembelajaran yang mendukung transisi angkatan kerja menuju kompetensi baru yang dibutuhkan era digital. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa model pembelajaran mikro (*microlearning*) dan kredensial digital (*digital badge*) semakin populer sebagai alternatif yang lebih fleksibel dan cepat dibandingkan pendidikan formal tradisional dalam merespons kebutuhan reskilling yang mendesak akibat perubahan teknologi yang cepat.

E. Tren dan Prospek Manajemen Modern di Era Society 5.0

Society 5.0 merupakan konsep yang dikembangkan pemerintah Jepang untuk menggambarkan masyarakat masa depan yang mengintegrasikan ruang fisik dan ruang siber secara mendalam guna menciptakan keseimbangan antara kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial melalui pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan, *Internet of Things*, dan robotika. Kotler dan Keller (2022) menjelaskan bahwa konsep ini melampaui sekadar transformasi digital industri (Industri 4.0), karena berfokus secara eksplisit pada peningkatan kualitas hidup manusia melalui pemanfaatan teknologi yang berpusat pada manusia (*human-centered technology*).

Implikasi *Society* 5.0 terhadap manajemen modern mencakup kebutuhan organisasi untuk mengembangkan model bisnis yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan profitabilitas, tetapi juga secara aktif berkontribusi terhadap penyelesaian tantangan sosial seperti penuaan populasi, urbanisasi, dan kesenjangan digital. Griffin (2022) menegaskan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan strategi bisnisnya dengan prinsip *Society* 5.0 berpotensi memperoleh keunggulan kompetitif melalui inovasi yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat serta dukungan yang lebih besar dari regulator dan konsumen yang semakin memperhatikan dampak sosial dari aktivitas bisnis.

Konsep *Industry 5.0* yang mulai berkembang di Eropa sebagai pelengkap *Society* 5.0 menekankan pentingnya keseimbangan antara otomatisasi berbasis teknologi dengan peran sentral manusia dalam proses produksi, berbeda dengan Industri 4.0 yang lebih berfokus pada efisiensi melalui otomatisasi penuh. Griffin (2022) menjelaskan bahwa

pergeseran ini mencerminkan kesadaran yang semakin meningkat bahwa keberlanjutan dan kesejahteraan manusia perlu menjadi pertimbangan setara dengan efisiensi ekonomi dalam merancang sistem produksi dan model bisnis di masa depan.

Penerapan prinsip *Society* 5.0 dalam konteks Indonesia dan negara berkembang lainnya perlu mempertimbangkan kesenjangan infrastruktur digital yang masih signifikan antara wilayah perkotaan dan pedesaan. Kotler dan Keller (2022) menekankan bahwa organisasi yang beroperasi di negara berkembang perlu mengembangkan strategi inklusi digital yang memastikan manfaat teknologi dapat dirasakan secara merata, alih-alih hanya memperlebar kesenjangan yang sudah ada antara kelompok masyarakat yang memiliki akses teknologi dengan yang belum, sehingga transformasi menuju *Society* 5.0 benar-benar dapat menjadi kekuatan pemersatu, bukan pemecah belah, bagi kemajuan sosial dan ekonomi bangsa.

1. Organisasi Pembelajar sebagai Fondasi Adaptasi Berkelanjutan

Konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) yang dikembangkan oleh Senge (dalam Kinicki & Williams, 2022) menjadi semakin relevan sebagai fondasi bagi organisasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan di tengah perubahan yang cepat dan tidak terprediksi. Senge mengidentifikasi lima disiplin yang perlu dikuasai organisasi pembelajar, yaitu penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan berpikir sistem, yang secara kolektif memungkinkan organisasi terus memperbarui kapasitasnya dalam menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan.

Penerapan prinsip organisasi pembelajar menuntut perubahan budaya yang mendalam, dari organisasi yang berorientasi pada kepatuhan dan kontrol menuju organisasi yang berorientasi pada eksperimen, refleksi, dan pembelajaran berkelanjutan dari pengalaman baik keberhasilan maupun kegagalan. Griffin (2022) menegaskan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan prinsip ini secara konsisten cenderung memiliki kapasitas inovasi dan resiliensi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih terjebak pada pola pikir dan struktur yang kaku dan resisten terhadap pembelajaran baru.

Tabel 10.3 Lima Disiplin Organisasi Pembelajar Senge

Disiplin	Penjelasan Singkat
Penguasaan Pribadi	Komitmen individu terhadap pembelajaran dan pengembangan diri berkelanjutan
Model Mental	Kesadaran terhadap asumsi dan generalisasi yang memengaruhi cara berpikir
Visi Bersama	Penyelarasan tujuan individu dengan tujuan kolektif organisasi
Pembelajaran Tim	Dialog dan diskusi kolektif untuk menghasilkan pemahaman bersama
Berpikir Sistem	Kemampuan memahami keterkaitan antarbagian dalam organisasi secara holistik

2. Prospek Peran Manajer di Masa Depan

Peran manajer di masa depan diproyeksikan akan mengalami pergeseran signifikan, dari fokus pada pengawasan dan pengendalian tugas rutin menuju peran sebagai fasilitator pembelajaran, pengembang talenta, dan pengelola jejaring kolaborasi lintas fungsi maupun lintas organisasi. Kinicki dan Williams (2022) menjelaskan bahwa otomatisasi tugas administratif dan analitis melalui kecerdasan buatan akan membebaskan waktu manajer untuk lebih berfokus pada aspek kepemimpinan yang bersifat manusiawi, seperti pembinaan, pengembangan hubungan, dan pengambilan keputusan strategis yang membutuhkan penilaian kontekstual yang kompleks.

Kompetensi yang dibutuhkan manajer masa depan akan semakin menekankan pada kemampuan beradaptasi, literasi digital, kecerdasan emosional, serta kemampuan memimpin tim yang beragam secara generasi, budaya, dan bahkan status kerja antara karyawan tetap dan pekerja lepas. Persiapan menghadapi tuntutan ini memerlukan investasi berkelanjutan pada pengembangan diri, keterbukaan terhadap pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*), serta kesediaan untuk terus menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan dinamika lingkungan kerja yang terus berevolusi (Kotler & Keller, 2022).

Lembaga pendidikan tinggi dan program pengembangan manajemen perlu menyesuaikan kurikulumnya agar selaras dengan kompetensi manajer masa depan yang dijelaskan di atas, bergeser dari

pendekatan yang terlalu berfokus pada teori manajemen klasik menuju pendekatan yang lebih terintegrasi dengan literasi data, etika teknologi, dan keterampilan kepemimpinan adaptif. Griffin (2022) menegaskan bahwa kesenjangan antara kurikulum pendidikan manajemen tradisional dengan kebutuhan kompetensi riil di lapangan menjadi tantangan yang perlu segera diatasi oleh institusi pendidikan agar mampu menghasilkan lulusan yang benar-benar siap menghadapi kompleksitas manajemen organisasi pada era *Society* 5.0.

Tabel 10.4 Pergeseran Peran Manajer Menuju Era *Society* 5.0

Aspek	**Peran Manajer Tradisional**	**Peran Manajer Masa Depan**
Fokus Utama	Pengawasan dan pengendalian tugas	Fasilitasi pembelajaran dan pengembangan talenta
Pengambilan Keputusan	Berdasarkan pengalaman dan intuisi	Berbasis data dan kolaborasi dengan AI
Gaya Kepemimpinan	Hierarkis dan instruktif	Partisipatif dan berbasis jejaring
Orientasi Pengembangan Diri	Pelatihan berkala formal	Pembelajaran berkelanjutan sepanjang hayat

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2021). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Certo, S. C., & Certo, S. T. (2020). *Modern Management: Concepts and Skills* (15th ed.). Pearson Education.

Daft, R. L. (2023). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.

David, F. R., & David, F. R. (2021). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson Education.

Dessler, G. (2023). *Human Resource Management* (17th ed.). Pearson Education.

Griffin, R. W. (2022). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Reprint ed.). Harvard Business Review Press.

Kinicki, A., & Williams, B. K. (2022). *Management: A Practical Introduction* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2022). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A. (2023). *Employee Training and Development* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2023). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.

Rothwell, W. J. (2020). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (6th ed.). Kogan Page.

Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Strategik untuk Organisasi Publik dan Bisnis*. Refika Aditama.

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.

Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (6th ed.). RajaGrafindo Persada.

GLOSARIUM

Agile Organization	Organisasi yang mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan melalui struktur yang fleksibel, kolaboratif, dan berorientasi pada inovasi.
Analisis Lingkungan Bisnis	Proses mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi.
***Artificial Intelligence* (AI)**	Teknologi yang memungkinkan sistem komputer meniru kemampuan manusia dalam belajar, menganalisis, dan mengambil keputusan.
Audit Internal	Kegiatan evaluasi independen terhadap sistem pengendalian, manajemen risiko, dan tata kelola organisasi.
Benchmarking	Proses membandingkan praktik, proses, atau kinerja organisasi dengan organisasi lain yang dianggap terbaik untuk meningkatkan kualitas.
Budaya Organisasi	Nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.
Change Management	Pendekatan sistematis dalam merencanakan, mengelola, dan mengendalikan perubahan organisasi.
CSR	Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan

	sebagai bagian dari praktik bisnis yang berkelanjutan.
Data Analytics	Proses mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data untuk menghasilkan informasi yang mendukung pengambilan keputusan.
Delegasi	Pelimpahan sebagian wewenang dan tanggung jawab dari atasan kepada bawahan.
Digital Organization	Organisasi yang memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian utama dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan.
Efektivitas	Tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
Efisiensi	Kemampuan menggunakan sumber daya secara optimal untuk memperoleh hasil terbaik dengan biaya atau waktu yang minimal.
Employee Engagement	Tingkat keterikatan emosional, komitmen, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.
Empowerment	Pemberian kewenangan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaannya.
ESG	Kerangka penilaian perusahaan berdasarkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola.
Evaluasi Kinerja	Proses menilai pencapaian individu, tim, atau organisasi berdasarkan indikator tertentu.

Fungsi Manajemen	Serangkaian aktivitas utama manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
Globalisasi	Proses meningkatnya keterhubungan antarnegara dalam bidang ekonomi, teknologi, budaya, dan bisnis.
Good Corporate Governance	Prinsip tata kelola perusahaan yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran.
Indikator Kinerja	Ukuran yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
Inovasi	Proses menciptakan atau mengembangkan ide, produk, layanan, maupun metode kerja baru yang memberikan nilai tambah.
Job Description	Dokumen yang menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan wewenang suatu jabatan.
Key Performance Indicator	Indikator utama yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian target organisasi.
Kepemimpinan	Kemampuan seseorang dalam memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
Komunikasi Organisasi	Proses pertukaran informasi antaranggota organisasi untuk mendukung koordinasi dan kerja sama.

Koordinasi	Upaya menyelaraskan aktivitas berbagai bagian organisasi agar tujuan dapat dicapai secara efektif.
Lingkungan Eksternal	Faktor di luar organisasi yang memengaruhi aktivitas organisasi, seperti ekonomi, politik, teknologi, dan persaingan.
Lingkungan Internal	Faktor yang berasal dari dalam organisasi, seperti sumber daya manusia, budaya, struktur, dan keuangan.
Manajemen	Proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
Manajemen Kinerja	Sistem pengelolaan yang bertujuan meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara berkelanjutan.
Manajemen Risiko	Proses mengidentifikasi, menganalisis, mengendalikan, dan memantau risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.
Manajemen Strategis	Proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing.
Manajer	Individu yang bertanggung jawab mengelola sumber daya organisasi dan mengarahkan aktivitas bawahan.
Motivasi	Dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat seseorang dalam bekerja dan mencapai tujuan.

Organisasi	Sekelompok individu yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu.
Organisasi Sistem Terbuka	Organisasi yang berinteraksi secara aktif dengan lingkungan melalui pertukaran informasi, sumber daya, dan energi.
Pengambilan Keputusan	Proses memilih alternatif terbaik untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan.
Pengendalian Manajemen	Proses memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana dan target yang telah ditetapkan.
Pengorganisasian	Proses menyusun struktur, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam organisasi.
Perencanaan Strategis	Proses menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi dalam jangka panjang.
Perilaku Organisasi	Kajian mengenai perilaku individu maupun kelompok dalam lingkungan organisasi.
Produktivitas	Tingkat kemampuan menghasilkan output dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan.
Rekrutmen	Proses mencari dan menarik calon karyawan yang memenuhi kualifikasi organisasi.
Seleksi	Proses memilih kandidat terbaik dari hasil rekrutmen berdasarkan kompetensi dan persyaratan jabatan.

Stakeholder	Individu atau kelompok yang memiliki kepentingan terhadap aktivitas dan kinerja organisasi.
Struktur Organisasi	Susunan hubungan kerja, wewenang, dan tanggung jawab antarbagian dalam organisasi.
Transformasi Digital	Perubahan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan nilai dan kinerja organisasi.
Visi Organisasi	Gambaran ideal mengenai kondisi masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi.
Wewenang	Hak formal yang dimiliki seseorang untuk mengambil keputusan, memberikan perintah, dan mengarahkan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya.

INDEKS

A

analisis, 20, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 52, 75, 76, 90, 98, 106, 109, 110, 111, 112, 125, 126

B

budaya, 3, 13, 20, 21, 25, 37, 42, 43, 51, 56, 57, 58, 65, 71, 72, 78, 79, 84, 86, 88, 90, 91, 96, 97, 102, 107, 111, 113, 114, 115, 116, 118, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 143, 144, 151, 152

D

data, i, 3, 12, 13, 14, 25, 28, 29, 30, 31, 61, 76, 94, 96, 97, 101, 107, 108, 109, 110, 111, 117, 120, 126, 127, 139, 140, 145, 150

E

efektivitas, 1, 7, 20, 42, 48, 64, 69, 72, 74, 81, 92, 97, 98, 99, 122, 160

efisiensi, 1, 4, 5, 19, 41, 47, 51, 56, 60, 76, 79, 90, 92, 95, 97, 104, 110, 121, 132, 133, 134, 139, 142, 160

evaluasi, 7, 9, 18, 26, 27, 28, 36, 39, 41, 45, 46, 58, 59, 69, 70, 75, 79, 81, 82, 83, 85, 89, 97, 105, 117, 122, 125, 128, 140, 149

H

hukum, 150

I

informasi, 3, 4, 6, 8, 15, 17, 19, 26, 27, 28, 34, 35, 48, 56, 57, 58, 65, 72, 73, 80, 90, 93, 95, 97, 98, 107, 109, 112, 120, 122, 126, 139, 150, 151, 153

inovasi, i, 13, 19, 23, 37, 39, 41, 45, 60, 64, 77, 86, 93, 100, 103, 104, 105, 106, 114, 115, 116, 142, 143, 149, 160

K

keberlanjutan, i, 13, 24, 51, 121, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 143, 160

kepemimpinan, i, 2, 3, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 21, 38, 41, 42, 49, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 70, 81, 82, 83, 93, 98, 107, 118, 125, 136, 137, 139, 144, 145, 160

keputusan, 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 39, 41, 42, 44, 47, 48, 49, 53, 54, 55, 58, 59, 61, 63, 70, 77, 79, 80, 82, 92, 94, 97, 100, 102, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 117, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 131, 135, 136, 139, 140, 144, 150, 154, 160

kinerja, 9, 13, 17, 18, 22, 25, 36, 37, 40, 43, 44, 45, 46, 61, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 79, 81, 82, 83, 84, 85,

87, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 101, 103, 116, 121, 125, 126, 127, 134, 135, 140, 149, 152, 154, 160
kompetensi, i, 12, 14, 43, 48, 49, 51, 56, 57, 61, 66, 76, 78, 79, 80, 81, 91, 98, 108, 122, 123, 127, 134, 136, 137, 138, 141, 142, 144, 153
komunikasi, 9, 13, 19, 37, 48, 53, 56, 57, 59, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 86, 91, 98, 99, 108, 112, 113, 131, 135, 136, 140
konstitusi, 149, 150
koordinasi, 1, 2, 18, 19, 50, 51, 53, 56, 57, 60, 99, 109, 136, 151

L

lingkungan, 7, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 30, 33, 34, 35, 39, 46, 48, 52, 54, 60, 61, 62, 70, 87, 91, 93, 97, 98, 101, 103, 115, 117, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 134, 137, 138, 140, 144, 149, 150, 153, 160

M

manajemen, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 23, 25, 26, 28, 33, 35, 36, 37, 40, 41, 44, 46, 47, 52, 58, 59, 60, 61, 73, 75, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 113, 114, 116, 121, 122, 126, 132, 133, 141, 142, 144, 149, 151, 160
manajer, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 44, 47, 48, 50, 56, 61, 62, 66, 68, 69, 70, 71, 73, 76, 90, 92, 94, 110, 111, 112, 114, 117, 127, 134, 136, 144
motivasi, 5, 13, 56, 61, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 79, 84, 85

N

negara, 149, 151

O

operasional, 3, 5, 8, 9, 10, 21, 23, 24, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 46, 49, 50, 51, 53, 55, 58, 59, 62, 63, 66, 76, 81, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 100, 101, 107, 110, 117, 121, 123, 124, 126, 127, 129, 130, 131, 133, 134, 137, 139, 140
organisasi, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 160

P

pemilu, 149

pengawasan, 10, 12, 20, 48, 79, 89, 91, 97, 99, 119, 121, 122, 144
pengembangan, i, 5, 12, 14, 26, 40, 43, 50, 53, 56, 58, 60, 65, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 104, 105, 106, 115, 116, 121, 123, 128, 137, 141, 144, 145
pengendalian, i, 2, 3, 7, 9, 25, 33, 36, 40, 62, 89, 90, 91, 92, 97, 98, 99, 101, 121, 122, 144, 145, 149, 151, 160
perencanaan, i, 2, 3, 4, 7, 9, 13, 23, 25, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 42, 46, 57, 62, 75, 76, 81, 83, 89, 100, 109, 112, 151, 160
perubahan, i, 2, 8, 9, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 33, 34, 39, 41, 45, 48, 49, 53, 54, 57, 58, 59, 61, 62, 66, 82, 85, 91, 93, 103, 104, 107, 108, 110, 112, 113, 114, 116, 128, 131, 139, 140, 141, 142, 143, 149, 160
produktivitas, 5, 78, 82, 86, 88, 112, 123, 140

R

risiko, 17, 26, 28, 43, 72, 90, 92, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 108, 114, 115, 116, 121, 122, 124, 126, 131, 132, 149, 152

S

sistem, i, 6, 7, 17, 18, 19, 24, 42, 45, 46, 48, 52, 56, 62, 66, 68, 83, 85, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 118, 119, 120, 122, 128, 137, 140, 143, 149
stakeholder, 22, 121, 123
strategi, i, 7, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 30, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 50, 52, 53, 54, 59, 60, 72, 73, 75, 93, 96, 106, 108, 110, 112, 113, 114, 116, 123, 124, 127, 130, 131, 132, 133, 139, 141, 142, 143, 152, 153

T

teknologi, i, 7, 12, 13, 15, 20, 21, 23, 28, 30, 52, 53, 56, 57, 58, 73, 76, 78, 85, 94, 104, 107, 108, 109, 110, 111, 131, 136, 139, 140, 142, 143, 145, 150, 151, 152, 154, 160
transformasi, i, 12, 17, 59, 61, 75, 81, 107, 108, 128, 139, 142, 143

BIOGRAFI PENULIS



Dr. (Cand) Sarah Rizki Amalia, S.E., M.Si.

Lahir di Palembang, 17 November 1992. Seorang Dosen Ekonomi di STIE KALPATARU program studi Manajemen. Saat ini sedang menempuh pendidikan doktoral di Institut Pertanian Bogor.



Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si., C.TL., C.BC., C.SM., C.ME., C.LI.

Lahir di Dompu, 30 Mei 1976. Lulus S1 Ilmu Manajemen pada STIE Kalpataru, Lulus S2 pada STIE IPWIJA dan Lulus S2 berikutnya pada Universita Krisnadwipayana di Program Studi Ilmu Administrasi tahun 2020. Saat ini mengajar pada KBS : Kalpataru Business School.



Rudy Rahwana, S.E., M.M., M.Ak., CRP.

Lahir di Blora, 16 April 1976. Pendidikan S1 Akuntansi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kalpataru Bogor Lulus tahun 2008, Pendidikan S2 Magister Manajemen Konsentarai Akuntansi Keuangan dari STIE ISM Jakarta Lulus 2012 dan Pendidikan S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Keuangan Universitas Negeri Jakarta Lulus tahun 2025. Saat ini dipercaya sebagai Dosen Tetap Yayasan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kalpataru Bogor sejak tahun 2014 pada Program Studi Akuntansi. Selama jadi dosen saya pernah bekerja di berbagai bidang dari perusahaan Manufaktur Industrial, Dagang dan Jasa, Developer dan Kontraktor sebagai praktisi Akuntansi dan Pajak , Pada tahun 2019 sampai dengan hari ini saya bekerja di PT. Hikmah Alam Sentosa, dengan branding PESONA KAHURIPAN GROUP di Bogor sebagai Head Tax of Division and Head HRD & GA of Division.

PENGANTAR MANAJEMEN MODERN

Buku referensi "Pengantar Manajemen Modern" membahas secara komprehensif konsep, prinsip, dan praktik manajemen dalam menghadapi dinamika organisasi di era global dan digital. Buku ini membahas bagaimana fungsi-fungsi manajemen menjadi landasan dalam mencapai efektivitas, efisiensi, inovasi, dan keunggulan bersaing. Disusun dengan pendekatan integratif, buku ini memadukan teori-teori manajemen klasik dan modern dengan berbagai praktik pengelolaan organisasi yang berkembang seiring kemajuan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis. Pembahasan mencakup hakikat dan evolusi manajemen, lingkungan organisasi, pengambilan keputusan, perencanaan strategis, pengorganisasian, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, pengendalian kinerja, transformasi digital, etika bisnis, tata kelola perusahaan, keberlanjutan organisasi, hingga tantangan dan prospek manajemen modern pada era Society 5.0.

PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

mediapenerbitindonesia.com
+6281362150605
Penerbit Idn
@pt.mediapenerbitidn

ISBN 978-634-316-110-3
9 786343 161103