

Buku Ajar Dasar-Dasar Ilmu Manajemen

by Akun Turnitin Januari 3

Submission date: 26-Jun-2025 08:13PM (UTC+0900)

Submission ID: 2671980156

File name: G25-06-03-EBOOK-Buku_Ajar_Dasar-Dasar_Ilmu_Manajemen.pdf (2.43M)

Word count: 27667

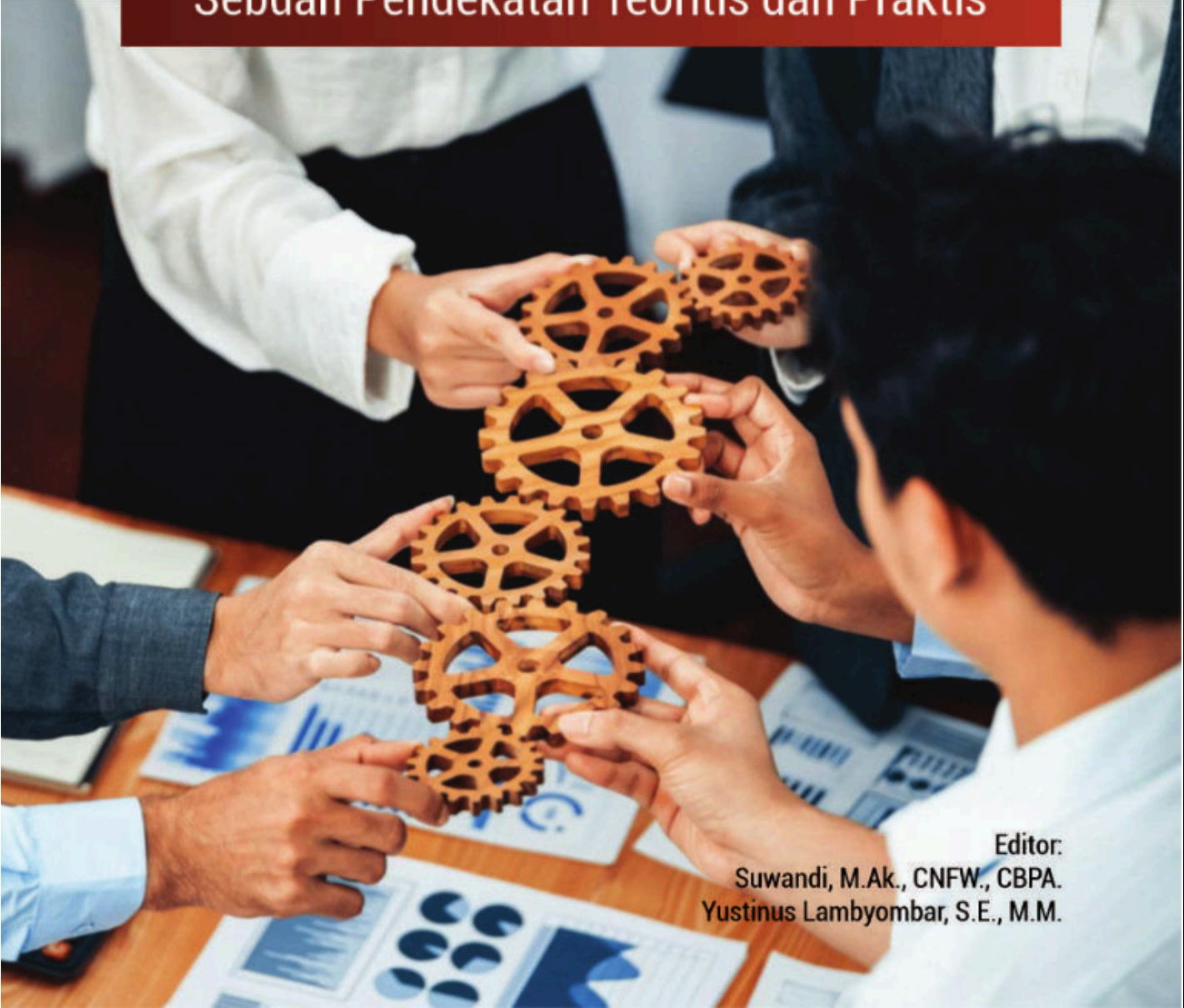
Character count: 202030

- Fauzie Senoaji, S.E., M.S.E.I.
- Dra. Pusporini, M.M.
- Pristiwanto Bani, S.Si., M.M., AAIK., AAK., AAAIJ., AIIS., CIIB., CRMP., CRGP., AMRP.
- Munasiron Miftah, S.E., M.M.



Buku Ajar **DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN**

Sebuah Pendekatan Teoritis dan Praktis



Editor:
Suwandi, M.Ak., CNFW., CBPA.
Yustinus Lambyombar, S.E., M.M.

Buku Ajar

DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN

Sebuah Pendekatan Teoritis dan Praktis

Manajemen adalah serangkaian aktivitas yang mencakup proses merancang tujuan, menyusun struktur kerja, mengarahkan sumber daya, dan mengevaluasi hasil secara menyeluruh. Praktik ini menuntut kemampuan berpikir terarah, pengambilan keputusan yang tepat, serta pengelolaan sumber daya secara terkoordinasi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada penerapan manajemen yang baik, yang tidak hanya menekankan hasil akhir, tetapi juga peningkatan kualitas manusia yang terlibat di dalamnya. Seluruh fungsi manajerial saling mendukung dalam menciptakan jalannya organisasi yang efisien.

Isi buku ini disusun berdasarkan urutan konsep yang logis, dimulai dari pemahaman mendasar mengenai manajemen hingga fungsi-fungsi utamanya seperti perencanaan, pengarahan, dan pengendalian. Pembahasan mengenai peran komunikasi, gaya kepemimpinan, dan proses pengambilan keputusan juga diberikan porsi penting untuk memperlihatkan dinamika kerja manajerial. Hubungan antar-fungsi manajemen dijelaskan secara menyatu agar memberikan gambaran utuh mengenai cara kerja manajer. Pendekatan yang digunakan bertujuan menanamkan dasar berpikir manajemen yang kuat dan relevan dengan kebutuhan organisasi.



GANESHA
KREASI SEMESTA



0852 4179 6879

BTN Puri Indah Permai Blok K
No. 21, Kab. Bone, Sul-Sel

ISBN 978-634-7291-00-4



9

786347

291004

BUKU AJAR
DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN
Sebuah Pendekatan Teoritis dan Praktis

1

Fauzie Senoaji, S.E., M.S.E.I.

Dra. Pusporini, M.M.

16

Pristiwanto Bani, S.Si., M.M., AAIK., AAK., AAAIJ., AIIS., CIIB.,

CRMP., CRGP., AMRP.

Munasiron Miftah, S.E., M.M.



PENERBIT PT GANESHA KREASI SEMESTA

BUKU AJAR
DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN
Sebuah Pendekatan Teoritis dan Praktis

Penulis : Fauzie Senoaji, S.E., M.S.E.I.
Dra. Pusporini, M.M.
Pristiwanto Bani, S.Si., M.M., AAIK., AAK.,
AAAIJ., AIIS., CIIB., CRMP., CRGP., AMRP.
Munasiron Miftah, S.E., M.M.

Editor : Suwandi, M.Ak., CNFW., CBPA.
Yustinus Lambyombar, S.E., M.M

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Via Maria Ulfah

ISBN : 978-634-7291-00-4

Diterbitkan oleh : **GANESHA KREASI SEMESTA, JUNI 2025**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO.281/JTE/2024

Redaksi:

Jalan Panongan, Desa Kutasari Kecamatan Baturraden Kabupaten
Banyumas Telp. 0852-8000-2198
Surel : ganeshakreasisemesta@gmail.com
Cetakan Pertama : 2024

Ganesha Kreasi Semesta Bekerjasama dengan
Pondok Berkarya Indonesia

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulisan buku yang berjudul **DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN: Sebuah Pendekatan Teoritis dan Praktis** ini dapat diselesaikan dengan baik. Proses penyusunan buku ini merupakan hasil dari dedikasi dan komitmen penulis dalam memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan ilmu manajemen di tingkat pendidikan tinggi.

Penulisan buku ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif kepada mahasiswa dan praktisi mengenai konsep-konsep dasar dalam manajemen. Dengan menggunakan pendekatan teoritis dan praktis, buku ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dalam pembelajaran manajemen, khususnya pada jenjang sarjana. Materi yang disajikan telah disesuaikan dengan kebutuhan kurikulum dan dinamika organisasi masa kini.

Secara umum, buku ini mencakup berbagai aspek penting dalam manajemen, mulai dari fungsi-fungsi utama seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, hingga topik-topik khusus seperti sumber daya manusia, pengambilan keputusan, kepemimpinan, komunikasi, serta etika dan budaya organisasi. Penyajian materi dilengkapi dengan tujuan pembelajaran, rangkuman, dan soal diskusi sebagai upaya memperkuat pemahaman pembaca.

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada Penerbit Ganesha Kreasi Semesta yang telah memberikan dukungan penuh dalam proses penerbitan buku ini. Kerja sama yang baik antara penulis dan penerbit menjadi faktor penting dalam mewujudkan kehadiran buku ini di tengah-tengah pembaca yang membutuhkan litera³⁰ manajemen yang berkualitas.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari para pembaca, akademisi, dan praktisi sangat diharapkan untuk penyempurnaan edisi selanjutnya.

Semoga buku ini memberikan manfaat yang besar dalam pengembangan wawasan dan praktik manajemen secara luas.

Surabaya, Mei 2025

2
Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATAiii

DAFTAR ISI..... v

DAFTAR TABEL ix

DAFTAR GAMBAR xi

BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN.....1

 A. Tujuan Pembelajaran.....1

 B. Uraian Materi1

 1. Pengertian Manajemen dan Ruang Lingkupnya1

 2. Tujuan dan Fungsi Manajemen.....3

 3. Manajer dan Tanggung Jawabnya5

 C. Ringkasan8

 D. Soal Diskusi33

BAB 2 FUNGSI PERENCANAAN11

 A. Tujuan Pembelajaran.....11

 B. Uraian Materi11

 1. Definisi dan Tujuan Perencanaan.....11

 2. Jenis Perencanaan dalam Organisasi.....13

 3. Proses Perencanaan Strategis dan Operasional16

 4. Faktor yang Memengaruhi Perencanaan.....19

 C. Rangkuman20

 D. Soal Diskusi33

BAB 3 FUNGSI PENGORGANISASIAN23

 A. Tujuan Pembelajaran.....23

 B. Uraian Materi23

 1. Konsep Pengorganisasian dan Strukturnya23

 2. Prinsip Pengorganisasian.....25

 3. Departementalisasi dan Pembagian Kerja.....29

 4. Koordinasi antar Unit Kerja.....31

 C. Rangkuman34

 D. Soal Diskusi75

BAB 4 FUNGSI PENGARAHAN37

 A. Tujuan Pembelajaran.....37

 B. Uraian Materi37

 1. Arti dan Peran Pengarahan dalam Organisasi37

 2. Motivasi serta Teorinya dalam Manajemen40

2

v

	3. Komunikasi yang Efektif dalam Pengarahan	43
	4. Kepemimpinan dalam Konteks Pengarahan	46
	C. Rangkuman	48
	D. Soal Diskusi	50
BAB 5	2 FUNGSI PENGENDALIAN	51
	A. Tujuan Pembelajaran	51
	B. Uraian Materi	51
	1. Pengertian dan Tujuan Pengendalian	51
	2. Proses Pengendalian	54
	3. Karakteristik Sistem Pengendalian Efektif	57
	C. Rangkuman	60
	D. Soal Diskusi	2
BAB 6	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	63
	A. Tujuan Pembelajaran	63
	B. Uraian Materi	63
	1. Konsep dan Fungsi MSDM dalam Organisasi	63
	2. Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan	66
	3. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia	69
	4. Sistem Imbalan	71
	C. Rangkuman	73
	D. Soal Diskusi	7
BAB 7	PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL	77
	A. Tujuan Pembelajaran	77
	B. Uraian Materi	77
	1. Konsep dan Signifikansi Keputusan dalam Manajemen	77
	2. Proses dan Tahapan Pengambilan Keputusan	80
	3. Hambatan dalam Pengambilan Keputusan yang Efektif	83
	C. Rangkuman	86
	D. Soal Diskusi	7
BAB 8	KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	89
	A. Tujuan Pembelajaran	89
	B. Uraian Materi	89
	1. Konsep Kepemimpinan dan Peran Pemimpin	89

	2. Gaya Kepemimpinan.....	92
	3. Karakteristik Pemimpin yang Efektif	95
	4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Tim	98
	C. Rangkuman	101
	D. Soal Diskusi	102
BAB 9	KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN	103
	A. Tujuan Pembelajaran.....	103
	B. Uraian Materi	103
	1. Komunikasi sebagai Instrumen Manajerial.....	103
	2. Proses Komunikasi dalam Organisasi.....	106
	3. Hambatan Komunikasi dan Cara Mengatasinya	109
	4. Pembentukan Komunikasi yang Terbuka dan Asertif.....	111
	C. Rangkuman	114
	D. Soal Diskusi	115
BAB 10	ETIKA DAN BUDAYA DALAM ORGANISASI	117
	A. Tujuan Pembelajaran.....	117
	B. Uraian Materi	117
	1. Pengertian Etika Manajerial	117
	2. Peran Nilai dan Moral dalam Organisasi	119
	3. Karakteristik Budaya Organisasi	122
	4. Pembentukan Budaya Kerja yang Produktif dan Etis	124
	C. Rangkuman	127
	D. Soal Diskusi	128
	DAFTAR PUSTAKA	129
	TENTANG PENULIS	139

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian.....	26
Tabel 2. Teori Motivasi.....	41
Tabel 3. Proses Pengambilan Keputusan.....	80
Tabel 4. Hambatan dalam Pengambilan Keputusan.....	83

x

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Tingkatan Manajer	7
Gambar 2. Pengorganisasian Kerja dan Wewenang.....	24
Gambar 3. Proses Pengarahan dalam Organisasi	38
Gambar 4. Peran Komunikasi dalam Organisasi	44
Gambar 5. Proses Pengendalian	55
Gambar 6. Bentuk Imbalan.....	72
Gambar 7. Proses Komunikasi Organisasi	106



BUKU AJAR
DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN
Sebuah Pendekatan Teoritis dan Praktis

1

Fauzie Senoaji, S.E., M.S.E.I.

Dra. Pusporini, M.M.

16

**Pristiwanto Bani, S.Si., M.M., AAIK., AAK., AAAlJ., AIIS., CIIB.,
CRMP., CRGP., AMR².**

Munasiron Miftah, S.E., M.M.



BAB

1

KONSEP DASAR MANAJEMEN

71

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen.
2. Menjelaskan tujuan dan fungsi manajemen.
3. Menjelaskan tanggung jawab manajer.

7

B. Uraian Materi

1. Pengertian Manajemen dan Ruang Lingkupnya

Menurut Griffin (2022), manajemen merupakan suatu bidang keilmuan yang berkaitan dengan upaya sistematis dalam mengatur berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif. Pettinger (2020) menuturkan manajemen bertujuan mengarahkan seluruh sumber daya agar dapat digunakan secara optimal. Pengelolaan ini menuntut adanya keahlian dalam membuat keputusan, menetapkan arah, dan mengorganisasi pekerjaan. Praktik manajerial berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi modern yang kompleks.

Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajerial yang berfungsi menetapkan tujuan organisasi serta strategi yang akan digunakan untuk mencapainya. Dalam tahap ini, kegiatan dirancang secara sistematis berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Penetapan tujuan yang terukur dan realistis menjadi prasyarat dalam penyusunan perencanaan yang berkualitas.

Strategi perencanaan yang tepat dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan program kerja organisasi.

Kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan operasional. Proses ini melibatkan pembagian tugas, pendelegasian wewenang, serta penetapan tanggung jawab kepada setiap unit kerja. Susunan organisasi yang jelas memungkinkan terjadinya koordinasi antar bagian secara efisien. Struktur organisasi yang baik mendukung pelaksanaan kegiatan agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Fungsi pengarahan dalam manajemen melibatkan aktivitas membimbing, memotivasi, dan mengarahkan sumber daya manusia agar dapat menjalankan tugas sesuai sasaran organisasi. Pengarahan dilakukan melalui penyampaian instruksi, penguatan motivasi kerja, serta peningkatan komunikasi interpersonal. Keberhasilan fungsi ini berkaitan erat dengan kemampuan kepemimpinan dalam membangun semangat kerja.

10 Fungsi pengendalian mencakup serangkaian tindakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar yang telah dirancang. Aktivitas ini melibatkan pengukuran kinerja, evaluasi hasil, dan penerapan langkah korektif jika diperlukan. Sistem pengendalian yang efektif membantu organisasi mengidentifikasi penyimpangan sedini mungkin. Proses pengendalian ini memberikan umpan balik terhadap perencanaan dan pelaksanaan strategi.

Cakupan manajemen mencakup seluruh fungsi organisasi, mulai dari perencanaan strategis hingga pengawasan operasional. Kinicki & Williams (2020) menegaskan manajemen berperan dalam merancang strategi jangka panjang sekaligus mengelola kegiatan harian yang bersifat teknis. Keberhasilan pengelolaan organisasi dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam menyelaraskan berbagai fungsi secara terpadu. Setiap elemen

dalam organisasi harus mendukung pencapaian tujuan melalui peran manajerial yang dijalankan secara profesional.

Fungsi manajemen diterapkan pada berbagai tingkat dalam struktur organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga manajemen lini pertama. Pada setiap tingkatan ini, tanggung jawab dan peran manajer disesuaikan dengan kompleksitas tugas yang dihadapi. Manajemen tingkat atas umumnya terfokus pada perumusan strategi jangka panjang, sementara manajemen menengah menerjemahkannya ke dalam program dan kegiatan. Manajemen operasional bertugas melaksanakan rencana secara langsung di lapangan.

Penerapan prinsip-prinsip manajemen tidak terbatas pada organisasi bisnis saja, melainkan juga meliputi sektor publik dan organisasi nirlaba. Dalam sektor pemerintahan, manajemen digunakan untuk menyusun kebijakan dan memastikan pelayanan berjalan optimal. Di sektor swasta, prinsip manajerial diterapkan dalam mengelola sumber daya demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan usaha. Pada organisasi nirlaba, manajemen diperlukan dalam pengelolaan kegiatan sosial dan program pemberdayaan. Perbedaan karakteristik organisasi tidak mengurangi pentingnya penerapan manajemen secara sistematis.

2. Tujuan dan Fungsi Manajemen

Manajemen dapat mengarahkan seluruh aktivitas organisasi guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara sistematis. Dalam kerangka ini, manajemen berkaitan dengan penetapan strategi, kebijakan, dan koordinasi kegiatan agar terarah dan efisien. Hummelbrunner & Jones (2022) menuturkan manajemen mencerminkan upaya terstruktur dalam mengelola dinamika organisasi melalui fungsi-fungsi yang saling berkesinambungan.

Efektivitas dalam manajemen mencerminkan pencapaian tujuan secara tepat, sedangkan efisiensi berfokus pada penggunaan sumber daya secara optimal. Kedua aspek ini menjadi landasan utama dalam setiap praktik manajerial

yang bertanggung jawab. Organisasi yang efektif mampu menentukan prioritas dengan akurat, sementara organisasi yang efisien dapat meminimalkan pemborosan sumber daya. Pencapaian hasil yang maksimal hanya dapat terjadi jika kedua prinsip ini diterapkan secara konsisten.

Tujuan dari manajemen merupakan pedoman kerja yang memberikan arah bagi kegiatan organisasi. Dalam mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan penerapan fungsi-fungsi manajemen yang dirancang untuk memastikan setiap sumber daya digunakan secara produktif. Menurut Kinicki & Williams (2020), fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi mencakup:

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap awal dalam proses manajemen yang berfungsi menetapkan sasaran, strategi, dan langkah-langkah operasional. Perencanaan berperan dalam memberikan orientasi jangka panjang maupun jangka pendek bagi organisasi. Proses ini mencakup identifikasi peluang serta potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan.

b. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi ini mencakup penataan struktur dan pembagian kerja yang sistematis dalam suatu organisasi. Melalui proses ini, ditentukan pula hubungan wewenang, tanggung jawab, dan pelimpahan tugas secara terstruktur. Pengorganisasian yang efektif akan memperkuat koordinasi antarunit dan meningkatkan efisiensi operasional.

c. Fungsi Pengarahan

Pengarahan berkaitan erat dengan aktivitas untuk memengaruhi dan memotivasi tenaga kerja agar bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Fungsi ini mencakup penerapan gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif, serta pemberian motivasi kerja yang tepat. Keberhasilan pengarahan sangat bergantung pada

kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inspiratif.

d. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui proses pengendalian, organisasi dapat mendeteksi penyimpangan dan mengambil langkah korektif secara cepat dan akurat. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas kerja manajemen.

Integrasi fungsi manajemen menghasilkan mekanisme kerja yang sinergis dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika organisasi. Pendekatan sistemik ini mendukung terciptanya efisiensi proses, ketepatan dalam pencapaian tujuan, serta peningkatan kinerja organisasi secara umum. Setiap fungsi tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses manajemen karena keberhasilannya saling berkaitan. Sinergi ini menjadi kunci dalam membentuk organisasi yang tangguh, terstruktur, dan berorientasi hasil.

3. Manajer dan Tanggung Jawabnya

Manajer merupakan aktor utama dalam struktur organisasi yang memiliki peran strategis dalam mengarahkan dan mengelola aktivitas organisasi secara menyeluruh. Peran tersebut mencakup kemampuan dalam menyusun strategi, mengelola sumber daya, serta memastikan kegiatan operasional berjalan secara terarah dan efisien. Dalam menjalankan tugasnya, manajer bertindak sebagai pengambil keputusan dan fasilitator komunikasi antarbagian.

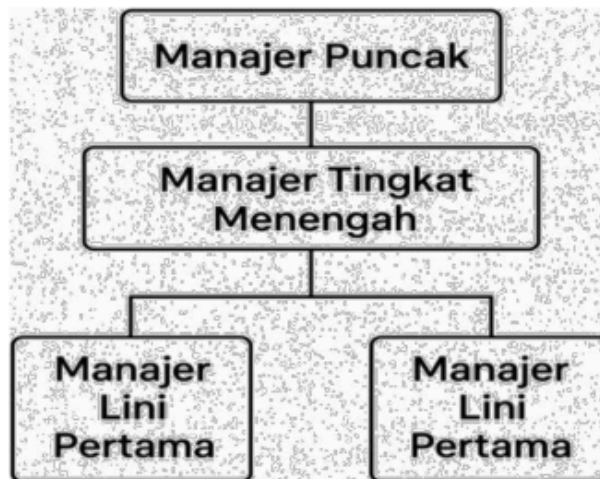
19 Tanggung jawab manajerial berpusat pada usaha untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal melalui pengelolaan sumber daya yang efisien dan efektif. Pengelolaan ini mencakup pemanfaatan tenaga kerja, waktu, modal, serta informasi secara proporsional dan

tepat guna. Manajer dituntut untuk memiliki keahlian dalam mengatur alokasi sumber daya sehingga tercipta keseimbangan antara *input* dan *output* yang dihasilkan. Keberhasilan dalam fungsi ini sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam merumuskan kebijakan yang tepat dan mendukung kelancaran operasional. ¹²²

Manajer berperan dalam membangun sistem kerja yang produktif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong tercapainya hasil yang maksimal. Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan dampak langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan operasional organisasi. Proses pengendalian menjadi aspek penting dalam memastikan bahwa aktivitas tetap berada dalam koridor perencanaan yang telah ditetapkan.

Kemampuan manajer dalam mengoptimalkan sumber daya internal sangat berpengaruh terhadap daya saing organisasi. Untuk itu, diperlukan keterampilan interpersonal dan komunikasi yang kuat dalam memfasilitasi kerja sama lintas bagian. Manajer harus mampu mendorong anggota tim agar bekerja secara harmonis dan selaras dengan sasaran strategis organisasi. Efektivitas dalam mengelola relasi kerja dan membangun motivasi karyawan menjadi penentu dalam keberhasilan jangka panjang institusi.

Struktur organisasi modern ¹⁴² mengklasifikasikan manajer ke dalam beberapa tingkatan yang memiliki cakupan dan tanggung jawab yang berbeda. Manajer pada tingkat puncak bertugas untuk merumuskan arah strategis, menetapkan tujuan jangka panjang, serta mengawasi kebijakan besar organisasi. Fungsi utama manajer puncak adalah memastikan bahwa organisasi bergerak sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan sebelumnya. Manajer puncak ini bertanggung jawab atas interaksi eksternal yang melibatkan pemangku kepentingan utama, seperti pemilik modal dan pemerintah.



Gambar 1. Struktur Tingkatan Manajer

Sumber: Schermerhorn Jr (2020)

Manajer tingkat menengah memiliki fungsi sebagai perantara antara manajer puncak dan pelaksana operasional. Tugas utama pada level ini mencakup penerjemahan kebijakan strategis menjadi rencana kerja yang lebih operasional dan konkret. Selain itu, manajer menengah bertanggung jawab dalam mengoordinasikan berbagai unit kerja agar tetap selaras dalam menjalankan program.

Manajer lini pertama berada pada tingkat paling operasional dan berinteraksi langsung dengan tenaga kerja pelaksana. Fokus utama pada posisi ini terletak pada pengawasan dan pemantauan kegiatan kerja harian. Peran manajer lini pertama sangat penting dalam memastikan prosedur dijalankan sesuai standar dan target operasional tercapai secara konsisten. Tugas pengawasan, evaluasi kinerja teknis, dan penyelesaian masalah operasional menjadi bagian dari tanggung jawab yang harus dijalankan secara disiplin.

Keberhasilan manajer dalam menjalankan tanggung jawabnya dinilai dari dua aspek utama, yakni pencapaian tujuan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Tidak hanya berorientasi pada hasil, manajer juga dituntut untuk menciptakan proses kerja yang mendukung peningkatan kapasitas anggota tim. Kompetensi kepemimpinan, pembinaan, dan pelatihan menjadi indikator

penting dalam mendorong pertumbuhan kualitas kerja yang berkesinambungan.

Peran manajer sebagai pemimpin operasional dan strategis menunjukkan bahwa manajemen merupakan proses kompleks yang membutuhkan kecakapan dalam berbagai bidang. Evaluasi atas kinerja manajerial mencakup dimensi hasil akhir, efektivitas pengambilan keputusan, serta kontribusi terhadap pembangunan organisasi yang adaptif dan produktif. Tanggung jawab ini menempatkan manajer sebagai tokoh sentral dalam menciptakan sistem kerja yang selaras dengan dinamika dan tuntutan lingkungan organisasi.

C. Ringkasan

Manajemen merupakan disiplin ilmu yang berperan penting dalam mengelola sumber daya secara terstruktur melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Cakupan manajemen meliputi berbagai aspek fungsional organisasi, baik pada level strategis maupun operasional. Penerapan konsep-konsep manajerial sangat relevan bagi berbagai bentuk organisasi, termasuk sektor publik, swasta, dan nirlaba.

Tujuan dan fungsi manajemen merupakan elemen penting dalam menjalankan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien. Proses manajemen secara keseluruhan membentuk kerangka kerja terpadu untuk mencapai sasaran organisasi. Keempat fungsi tersebut saling berkaitan serta mendukung terciptanya koordinasi dan konsistensi dalam pengelolaan sumber daya. Implementasi manajemen yang terstruktur memungkinkan organisasi menjalankan fungsinya secara optimal dan adaptif dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah.

Peran manajer memastikan arah dan pengelolaan organisasi berjalan sesuai tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial. Setiap jenjang manajemen, mulai dari manajer puncak hingga manajer lini pertama, memiliki tanggung jawab

yang berbeda namun saling terkait dalam struktur organisasi. Evaluasi keberhasilan manajer tidak hanya dilihat dari hasil kinerja, melainkan juga dari efektivitas dalam membina dan mengembangkan tim kerja.

D. 9. Goal Diskusi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan secara komprehensif bagaimana manajemen sebagai suatu proses dapat mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Uraikan secara sistematis ruang lingkup manajemen yang meliputi seluruh aktivitas fungsional, mulai dari tingkat operasional hingga pengambilan keputusan strategis dalam organisasi.
3. Bandingkan fungsi-fungsi manajemen dan jelaskan bagaimana keterkaitan antara fungsi-fungsi tersebut membentuk kerangka kerja yang utuh dalam pengelolaan organisasi.
4. Deskripsikan perbedaan tanggung jawab manajer pada tingkat puncak, menengah, dan lini pertama, serta jelaskan kontribusi masing-masing terhadap pencapaian kinerja organisasi.

BAB

2

FUNGSI PERENCANAAN

2

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi dan tujuan perencanaan.
2. Menjelaskan jenis perencanaan dalam organisasi.
3. Menjelaskan proses perencanaan strategis dan operasional.
4. Menjelaskan faktor yang memengaruhi perencanaan.

B. Uraian Materi

1. Definisi dan Tujuan Perencanaan

Perencanaan merupakan proses manajerial yang berfungsi untuk mengarahkan seluruh kegiatan organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Steiss (2019), perencanaan berperan sebagai panduan strategis dalam menyusun kebijakan dan program kerja. Seluruh aktivitas organisasi harus merujuk pada kerangka rencana yang sistematis agar pelaksanaannya dapat terkontrol. Proses ini menjadi titik awal koordinasi antara sumber daya dan tujuan.

Langkah awal dalam perencanaan dimulai dengan penetapan sasaran yang bersifat terukur dan realistis. Sasaran tersebut menjadi kompas bagi seluruh unit kerja dalam merumuskan strategi dan menentukan prioritas kegiatan. Penetapan tujuan yang efektif memerlukan kajian terhadap situasi organisasi, termasuk potensi dan tantangan yang ada. Setiap tujuan yang ditetapkan harus didasarkan

pada pertimbangan rasional yang mempertimbangkan lingkungan internal maupun eksternal¹⁶⁴

Penentuan metode terbaik untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan menjadi bagian integral dalam proses perencanaan. Evaluasi terhadap berbagai alternatif tindakan perlu dilakukan secara objektif agar dapat ditemukan strategi yang paling tepat dan efisien. Pemilihan cara tersebut harus mempertimbangkan faktor biaya, waktu, dan ketersediaan sumber daya. Selain itu, setiap keputusan harus berdasarkan data dan informasi yang akurat. Ketepatan dalam memilih pendekatan strategis sangat memengaruhi pencapaian kinerja organisasi.

Rangkaian tahapan dalam proses perencanaan memerlukan urutan yang sistematis agar implementasinya tidak menemui hambatan. Koordinasi antarbagian organisasi sangat penting agar setiap langkah yang diambil sejalan dengan rencana yang telah disusun. Proses ini mencerminkan sinergi antara tujuan strategis dan kapasitas organisasi dalam merealisasikan rencana tersebut. Kesesuaian antara perencanaan dan sumber daya menjadi faktor penting untuk menghindari ketidakseimbangan dalam pelaksanaan.

Kerzner (2025) mengungkapkan tujuan utama perencanaan dalam organisasi sebagai berikut:

a. Memberikan arah terstruktur bagi jalannya organisasi

Arah yang dimaksud mencakup pedoman dalam pengambilan keputusan, penentuan prioritas, serta alokasi sumber daya. Perencanaan dapat menyatukan visi seluruh elemen organisasi dalam satu kesatuan tujuan. Hal ini mendorong terciptanya sistem kerja yang terkoordinasi.

b. Mengantisipasi ketidakpastian lingkungan eksternal

Ketidakpastian lingkungan eksternal dapat menimbulkan risiko yang berdampak negatif terhadap keberlangsungan organisasi. Dengan menyusun rencana yang komprehensif, organisasi dapat merumuskan

langkah antisipatif yang sesuai untuk menghadapi berbagai skenario. Pendekatan ini menumbuhkan ketahanan organisasi dalam menghadapi dinamika eksternal.

Stabilitas dan kesinambungan aktivitas organisasi sangat ditentukan oleh keberadaan perencanaan yang terstruktur. Perencanaan yang disusun secara menyeluruh akan menciptakan pedoman bagi setiap unit kerja dalam menjalankan fungsinya. Hal ini akan memudahkan proses pengendalian dan evaluasi karena seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan kerangka yang telah ditetapkan (Pavlov *et al.*, 2019). Dalam jangka panjang, keberadaan rencana yang baik akan memperkuat kapasitas organisasi dalam mencapai tujuan strategis.

Keunggulan organisasi sering kali ditentukan oleh kejelasan visi yang dituangkan dalam perencanaan strategis. Perencanaan yang kongkret memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada secara optimal. Kerangka kerja yang terencana menjadi dasar bagi inovasi dan pengembangan yang berkelanjutan. Tanpa strategi yang tersusun dengan baik, organisasi akan cenderung bersikap reaktif dan kehilangan orientasi dalam menjalankan fungsinya.

2. Jenis Perencanaan dalam Organisasi

Perencanaan dalam organisasi mencakup berbagai bentuk dan tingkatan yang memiliki tujuan serta fokus yang berbeda. Masing-masing jenis perencanaan dirancang untuk menjawab kebutuhan organisasi secara bertahap, mulai dari arah strategis jangka panjang hingga pelaksanaan kegiatan harian. Dengan memahami keragaman jenis perencanaan, organisasi dapat menyelaraskan visi jangka panjang dengan implementasi konkret di lapangan. Hal ini menjadi dasar penting dalam membangun sistem manajemen yang terkoordinasi dan terukur.

a. Perencanaan Strategis

Silverman & Smith (2024) menegaskan perencanaan strategis merupakan jenis perencanaan yang difokuskan pada arah jangka panjang organisasi dan disusun oleh manajemen puncak. Perencanaan ini bertujuan untuk merespon dinamika lingkungan eksternal seperti perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan kondisi persaingan. Melalui perencanaan strategis, organisasi dapat menentukan visi, misi, serta sasaran utama yang menjadi dasar dalam mengambil keputusan penting. Langkah-langkah strategis ini membantu organisasi membentuk keunggulan kompetitif dan memperkuat posisi di industri.

Dalam praktiknya, perencanaan strategis harus mempertimbangkan potensi risiko dan peluang yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi di masa mendatang. Keputusan strategis yang diambil berlandaskan pada informasi yang valid dan analisis jangka panjang. Rencana ini disusun dalam kurun waktu lima hingga sepuluh tahun dan menjadi dasar utama bagi unit-unit lain dalam menyusun perencanaan lanjutan. Kejelasan strategi sangat penting untuk memastikan seluruh anggota organisasi memahami arah yang ingin dicapai.

Penerapan strategi dalam kegiatan organisasi memerlukan kemampuan manajerial dalam mengomunikasikan dan menerjemahkan rencana ke dalam program yang operasional. Strategi yang efektif perlu dijabarkan dalam bentuk kebijakan dan proyek yang dapat diukur keberhasilannya. Dalam kondisi dinamis, fleksibilitas strategi menjadi aspek penting agar organisasi tetap adaptif terhadap perubahan. Proses evaluasi secara periodik diperlukan untuk menjaga akurasi arah strategis.

b. Perencanaan Taktis

Menurut Gregory (2020), perencanaan taktis dirancang untuk mendukung implementasi strategi organisasi pada tingkat unit kerja atau departemen. Perencanaan ini memiliki jangkauan waktu menengah, biasanya antara satu hingga tiga tahun, dan disusun oleh manajer tingkat menengah. Rencana taktis menjabarkan strategi ke dalam tujuan dan program yang lebih spesifik serta dapat diimplementasikan langsung dalam operasional masing-masing unit. Rencana ini menjadi pedoman bagi manajer dalam mengelola sumber daya, mengorganisir tim, dan mengontrol pencapaian target kerja.

Proses perencanaan taktis menuntut penyusunan program kerja yang terukur dan realistis sesuai dengan kapasitas dan tantangan di lapangan. Penyusunan rencana ini dilakukan melalui analisis kebutuhan dan identifikasi kendala yang cenderung muncul dalam pelaksanaan kegiatan. Evaluasi berkala terhadap pelaksanaan rencana taktis berperan penting dalam menentukan efektivitas program. Rencana taktis membantu manajer dalam menetapkan prioritas kerja dan mengelola waktu secara efisien.

Penyelarasan antara perencanaan taktis dan strategis menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi jangka panjang. Kesesuaian ini memastikan bahwa setiap aktivitas di tingkat unit kerja tetap relevan dengan arah utama organisasi. Perencanaan taktis menjadi instrumen kendali internal yang membantu organisasi mengukur kemajuan secara bertahap. Dalam struktur organisasi yang kompleks, rencana taktis berfungsi untuk menjaga sinergi antarbagian dan mencegah terjadinya ketidaksesuaian kebijakan.

c. Perencanaan Operasional

Reid & Sanders (2019) menuturkan perencanaan operasional merupakan jenis perencanaan yang berfokus pada pengelolaan kegiatan sehari-hari dalam organisasi. Perencanaan ini mencakup prosedur teknis, jadwal kerja, serta pembagian tugas yang bersifat rinci dan praktis. Disusun oleh manajer lini pertama, rencana operasional bertujuan untuk memastikan kelancaran proses kerja harian dan pencapaian target jangka pendek. Rentang waktu perencanaannya sangat singkat, biasanya harian hingga bulanan. Kejelasan dan kedetailan dalam perencanaan ini sangat memengaruhi produktivitas kerja dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Pelaksanaan rencana operasional membutuhkan pemantauan langsung terhadap aktivitas lapangan serta evaluasi hasil secara cepat dan tepat. Setiap perubahan kecil dalam perencanaan operasional dapat berdampak signifikan terhadap hasil akhir kegiatan. Oleh sebab itu, rencana ini harus fleksibel, tetapi tetap berdasarkan standar kinerja dan prosedur yang telah ditetapkan. Penyusunan rencana yang matang dapat mencegah keterlambatan, kesalahan kerja, atau pemborosan sumber daya. Keberhasilan pelaksanaan operasional sangat ditentukan oleh kemampuan manajer dalam mengelola dinamika kerja sehari-hari.

4

3. Proses Perencanaan Strategis dan Operasional

Perencanaan strategis dan operasional merupakan dua aspek utama dalam sistem manajerial yang saling terintegrasi dalam mengarahkan kinerja organisasi. Perencanaan strategis berperan dalam menetapkan arah jangka panjang, sementara perencanaan operasional berfokus pada pelaksanaan langkah-langkah konkret yang mendukung pencapaian tujuan strategis tersebut.

Menurut Steiss (2019), proses perencanaan strategis meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

a. Analisis lingkungan

Langkah awal dalam proses perencanaan strategis dimulai dengan analisis menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internal organisasi. Analisis ini mencakup pengumpulan informasi mengenai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan yang berasal dari kondisi internal organisasi. Hasil analisis ini menjadi pijakan dalam merumuskan strategi yang responsif terhadap dinamika lingkungan dan sesuai dengan kapasitas organisasi.

b. Penetapan tujuan

Tahap kedua dalam perencanaan strategis adalah perumusan tujuan strategis yang menggambarkan arah dan ambisi organisasi dalam jangka panjang. Tujuan ini bersifat umum dan harus selaras dengan visi serta misi yang telah ditentukan sebelumnya. Penetapan tujuan ini berperan sebagai landasan dalam menyusun kebijakan dan indikator kinerja organisasi.

c. Implementasi rencana

Langkah ketiga dalam perencanaan strategis adalah menyusun rencana aksi yang menjabarkan program-program utama dan kebijakan strategis yang akan dilaksanakan. Rencana ini mencakup pembagian tanggung jawab antarunit organisasi, alokasi sumber daya, serta mekanisme pengawasan. Implementasi rencana strategis memerlukan koordinasi yang efektif untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan arah strategis yang telah ditetapkan.

Perencanaan operasional menjadi lanjutan dari perencanaan strategis dan berfungsi untuk mengatur pelaksanaan kegiatan secara konkret dan sistematis. Fokus perencanaan ini adalah pada kegiatan jangka pendek yang bersifat rutin dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Dalam perencanaan ini, struktur kerja dijabarkan secara rinci,

termasuk pembagian tugas, waktu pelaksanaan, serta penggunaan anggaran.

Setiap unit kerja menyusun program kerja berdasarkan panduan yang ditetapkan dalam perencanaan operasional. Rincian aktivitas disusun untuk memastikan keterlaksanaan strategi di tingkat pelaksana. ¹⁹ **Kondisi operasional harus disesuaikan dengan karakteristik tugas dan tanggung jawab unit kerja masing-masing** agar proses implementasi berjalan efisien dan terarah sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Penetapan indikator kinerja menjadi bagian penting dalam perencanaan operasional. Indikator ini digunakan sebagai alat untuk mengukur hasil kerja serta menilai sejauh mana efektivitas kegiatan yang dilaksanakan. Evaluasi secara berkala dilakukan untuk mengetahui keberhasilan implementasi dan melakukan koreksi apabila terdapat penyimpangan dari rencana semula. Proses *monitoring* ini mendukung pencapaian sasaran operasional secara optimal (Kabeyi, 2019).

Integrasi antara perencanaan strategis dan operasional membutuhkan koordinasi yang baik antarlevel manajemen dan keterpaduan dalam perumusan tujuan pada setiap unit organisasi. Tujuan jangka panjang harus ditransformasikan ke dalam bentuk kegiatan jangka pendek yang realistis dan dapat dievaluasi. Proses ini memungkinkan organisasi untuk menjaga konsistensi dalam pelaksanaan strategi serta mengukur keberhasilan secara terstruktur.

Keterpaduan perencanaan strategis dan operasional memberikan dasar bagi pengelolaan organisasi yang efisien dan efektif. Keberhasilan dalam perencanaan ditentukan oleh kemampuan organisasi menyelaraskan berbagai aspek fungsional dalam kerangka kerja yang sistematis. Hasil yang dicapai mencerminkan kualitas perencanaan yang terintegrasi, serta ketanggapan organisasi terhadap tantangan dan perubahan lingkungan eksternal.

4. Faktor yang Memengaruhi Perencanaan⁵

Proses perencanaan organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal yang membentuk konteks operasionalnya. Setiap rencana yang dirancang perlu memperhatikan dinamika lingkungan agar dapat dilaksanakan secara efektif. Kegagalan mengidentifikasi pengaruh-pengaruh tersebut dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana dan realitas.

Faktor internal yang memengaruhi perencanaan, mencakup:

a. Sumber daya organisasi

Sumber daya organisasi, baik berupa manusia, finansial, maupun sarana fisik, menjadi elemen internal yang sangat menentukan keberhasilan suatu rencana. Ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, dukungan anggaran yang memadai, serta fasilitas yang sesuai akan memperkuat kemampuan eksekusi strategi. Perencanaan harus disesuaikan dengan kapasitas aktual agar tujuan dapat dicapai secara realistis dan efisien (Langenwaller, 2020).

b. Struktur organisasi

Struktur organisasi penting dalam membentuk pola perencanaan. Desain struktur yang jelas, termasuk alur komunikasi dan otoritas, akan mempermudah koordinasi antarbagian serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Ketidakteraturan dalam struktur dapat menyebabkan kebingungan tanggung jawab dan memperlambat pelaksanaan rencana. Oleh karena itu, struktur yang mendukung fleksibilitas sangat dibutuhkan untuk memastikan proses perencanaan berjalan secara konsisten (Kerzner, 2025).

Menurut Kinicki & Williams (2020), terdapat beberapa faktor eksternal yang dapat memengaruhi perencanaan, di antaranya:

a. **Kondisi ekonomi**

Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro turut memengaruhi arah dan prioritas perencanaan organisasi. Perubahan dalam tingkat inflasi, suku bunga, atau kebijakan moneter dapat menggeser perhitungan biaya dan proyeksi pendapatan. Organisasi perlu melakukan kajian ekonomi sebagai dasar dalam merancang strategi agar tetap kompetitif dalam situasi ekonomi yang fluktuatif. Penyesuaian strategi bisnis terhadap indikator ekonomi menjadi bagian dari perencanaan yang berbasis analisis lingkungan.

b. **Lingkungan sosial**

Lingkungan sosial yang berkembang menjadi pertimbangan penting dalam penyusunan perencanaan. Pergeseran dalam nilai-nilai masyarakat, perilaku konsumen, dan harapan sosial terhadap organisasi memerlukan respon strategis yang sesuai. Perencanaan harus mempertimbangkan dinamika sosial agar kebijakan yang diambil dapat diterima secara luas. Ketidaksesuaian antara strategi organisasi dan nilai-nilai sosial yang berlaku dapat menimbulkan resistensi dari publik.

c. **Regulasi pemerintah**

Kebijakan dan regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah berpengaruh signifikan terhadap kerangka perencanaan organisasi. Ketaatan terhadap regulasi menjadi syarat mutlak agar kegiatan operasional dapat berlangsung secara legal dan berkelanjutan. Perubahan peraturan yang terjadi harus segera direspon melalui penyesuaian strategi. Ketelitian dalam menelaah peraturan menjadi bagian dari kepatuhan hukum sekaligus penentu keberhasilan jangka panjang.

C. Rangkuman

Fungsi perencanaan dalam manajemen memiliki posisi yang strategis sebagai dasar dalam menetapkan arah organisasi. Proses ini mencakup penetapan tujuan yang terukur, pemilihan

strategi yang tepat, serta pengorganisasian aktivitas agar berjalan secara sistematis. Perencanaan dapat meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya. Rencana yang tersusun dengan baik memberikan kerangka dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi.

Dalam struktur manajemen organisasi, perencanaan dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu perencanaan strategis, perencanaan taktis, dan perencanaan operasional. Perencanaan strategis berfokus pada penetapan tujuan jangka panjang organisasi, perencanaan taktis menguraikan strategi tersebut dalam bentuk program kerja di tingkat unit, sedangkan perencanaan operasional mengelola pelaksanaan kegiatan harian. Integrasi yang konsisten antara ketiga jenis perencanaan ini dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Perencanaan strategis dan operasional merupakan dua aspek penting yang saling berkaitan dalam proses manajemen organisasi. Perencanaan strategis berfokus pada penentuan arah jangka panjang melalui analisis lingkungan dan penetapan tujuan utama, sedangkan perencanaan operasional mengatur pelaksanaan aktivitas harian yang terukur dan spesifik. Kesesuaian antara keduanya sangat penting agar organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Proses perencanaan dalam organisasi dipengaruhi berbagai faktor internal maupun eksternal. Unsur-unsur seperti ketersediaan sumber daya, struktur organisasi, kondisi ekonomi makro, perubahan sosial, dan regulasi pemerintah perlu diperhatikan. Lingkungan eksternal yang terus mengalami perubahan menuntut organisasi untuk bersikap fleksibel dan adaptif dalam menyusun rencana. Dengan mempertimbangkan seluruh aspek tersebut secara sistematis, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih sesuai dengan tantangan serta peluang yang dihadapi.

D. Soal Diskusi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan bagaimana perencanaan berperan dalam mengarahkan aktivitas organisasi sekaligus mengurangi tingkat ketidakpastian dalam pencapaian tujuan.
2. Uraikan perbedaan mendasar perencanaan strategis, taktis, dan operasional berdasarkan jangkauan waktu serta fokus pelaksanaannya dalam struktur organisasi.
3. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses perencanaan strategis, mulai dari analisis lingkungan hingga pelaksanaan rencana.
4. Jelaskan peran faktor internal seperti sumber daya organisasi dan struktur manajerial dalam membentuk keefektifan suatu proses perencanaan.

BAB

3

FUNGSI PENGORGANISASIAN

6

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep pengorganisasian dan strukturnya.
2. Menjelaskan prinsip pengorganisasian yang efektif.
3. Menjelaskan departementalisasi dan pembagian kerja.
4. Menjelaskan pentingnya koordinasi antar unit kerja.

B. Uraian Materi

1. Konsep Pengorganisasian dan Strukturnya

Konsep pengorganisasian dalam manajemen mencakup pengaturan elemen-elemen organisasi agar seluruh aktivitas berjalan selaras dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Steiss (2019), proses pengorganisasian berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara perencanaan strategis dengan pelaksanaan kegiatan. Pengorganisasian ini menyediakan kerangka kerja yang sistematis bagi pengalokasian tugas dan tanggung jawab.

Penataan sumber daya dilakukan melalui proses pengorganisasian yang mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas pencapaian sasaran organisasi. Setiap komponen—baik manusia, material, maupun finansial—dikelompokkan dan diarahkan sesuai dengan fungsinya dalam struktur kerja yang terkoordinasi. Penempatan sumber daya yang tepat berdasarkan prinsip spesialisasi kerja dapat mengurangi konflik peran serta memperjelas

batas tanggung jawab masing-masing individu atau unit kerja (Langley *et al.*, 2019).

Distribusi tugas dan wewenang dalam organisasi dilaksanakan dengan memperhatikan kesesuaian antara kompetensi dan peran yang dibutuhkan (Haryati *et al.*, 2023). Melalui pembagian kerja yang terstruktur, organisasi dapat meminimalkan duplikasi fungsi dan meningkatkan produktivitas. Keteraturan ini memungkinkan seluruh bagian organisasi untuk bekerja dalam pola interaksi yang saling melengkapi dan mendukung pencapaian tujuan bersama secara sistematis.



Gambar 2. Pengorganisasian Kerja dan Wewenang

Kerzner (2025) mengungkapkan struktur organisasi merupakan bentuk konkret dari pengorganisasian yang telah direncanakan, di mana garis komando, alur pelaporan, dan tanggung jawab ditetapkan secara hierarkis. Kejelasan struktur memudahkan proses koordinasi dan pengambilan keputusan, serta mencegah kebingungan peran dalam pelaksanaan tugas. Struktur tersebut menjadi sarana untuk menjamin kelancaran arus informasi dan efisiensi operasional organisasi.

Dalam praktiknya, struktur organisasi terdiri atas komponen-komponen seperti unit kerja, jenjang otoritas, dan rentang kendali, yang seluruhnya dirancang untuk menciptakan tata kelola yang efektif. Pengelompokan fungsi kerja berdasarkan produk, wilayah, atau proses memungkinkan spesialisasi yang lebih fokus dan komunikasi

yang lebih efisien. Interaksi antarbagian dalam struktur ini menciptakan sistem kerja yang saling bergantung satu sama lain.

Penerapan struktur organisasi harus mempertimbangkan kesesuaian dengan visi dan misi yang diemban oleh organisasi. Ketika struktur tidak mendukung arah strategis yang ditempuh, maka potensi inefisiensi dan konflik akan meningkat. Kelemahan dalam menyesuaikan struktur terhadap tuntutan perubahan menjadi aspek penting dalam menjaga daya saing dan relevansi organisasi di tengah lingkungan yang terus berubah.

Ukuran dan kompleksitas organisasi merupakan faktor kunci dalam menentukan bentuk struktur yang akan digunakan. Entitas bisnis kecil cenderung mengadopsi struktur datar dengan komunikasi informal, sementara organisasi besar memerlukan struktur yang lebih kompleks dan formal untuk menjamin kendali dan koordinasi lintas unit. Penyesuaian struktur terhadap karakteristik organisasi menjadi prasyarat untuk mencapai efektivitas pengelolaan.

Struktur organisasi perlu dikembangkan selaras dengan strategi korporasi. Ketidaksesuaian antara strategi dan struktur akan menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan program dan mengurangi kinerja organisasi. Strategi yang berorientasi pada inovasi, misalnya, memerlukan struktur yang fleksibel dan responsif, sedangkan strategi efisiensi membutuhkan struktur yang stabil dan terstandarisasi. Kesesuaian ini memperkuat kohesi internal dan memperlancar pelaksanaan kebijakan.

2. Prinsip Pengorganisasian

Pengorganisasian yang efektif berlandaskan pada seperangkat prinsip manajerial yang sistematis, yang berperan sebagai kerangka dalam pembentukan struktur organisasi. Prinsip-prinsip ini bertujuan mengarahkan organisasi untuk mengelola sumber daya dan aktivitas secara efisien menuju pencapaian sasaran strategis. Penerapan

prinsip tersebut berperan dalam mendukung terciptanya koordinasi yang sinergis (Tabel 1).

Tabel 1. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian

Prinsip	Penjelasan
Prinsip kesatuan komando	Prinsip ini memastikan instruksi dari satu atasan, mencegah konflik, meningkatkan koordinasi, akuntabilitas, efisiensi, serta menciptakan budaya kerja profesional dan tertib.
Prinsip rentang kendali	Prinsip ini menentukan jumlah bawahan yang diawasi manajer secara efektif, menyeimbangkan efisiensi, pengawasan, struktur organisasi, dan kebutuhan berdasarkan kondisi serta kompetensi kerja.
Prinsip spesialisasi kerja	Prinsip ini dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan akurasi tugas melalui pembagian kerja berdasarkan keahlian, didukung rekrutmen, pelatihan, dan penempatan yang tepat.

Sumber: Bhanje (2023)

a. Prinsip Kesatuan Komando

Salah satu prinsip mendasar dalam pengorganisasian adalah prinsip kesatuan komando. Prinsip ini menekankan setiap individu dalam organisasi seharusnya hanya menerima instruksi dari satu atasan langsung. Penerapan prinsip ini bertujuan menjaga kejelasan otoritas dan menghindari konflik instruksi yang dapat menghambat pelaksanaan tugas. Pola komando tunggal menciptakan alur koordinasi yang tertib dan meningkatkan disiplin organisasi secara keseluruhan.

Melalui prinsip ini, proses pengambilan keputusan dan pemantauan kerja menjadi lebih terarah.

Ketika prinsip kesatuan komando tidak dilaksanakan dengan konsisten, potensi munculnya perintah yang bertentangan akan semakin tinggi. Kondisi ini dapat menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas dan menurunkan efisiensi operasional. Kejelasan dalam struktur komando diperlukan untuk memastikan bahwa setiap individu mengetahui kepada siapa harusnya bertanggung jawab. Tanpa adanya kepastian otoritas, pembagian tanggung jawab menjadi kabur dan koordinasi antarbagian menjadi tidak efektif.

Menurut Naqash (2025), akuntabilitas individu menjadi bagian penting dari penerapan prinsip kesatuan komando. Ketika setiap karyawan mengetahui secara pasti atasan langsungnya, maka penilaian terhadap kinerja dan pencapaian kerja dapat dilakukan secara objektif. Hal ini memungkinkan pengawasan yang lebih terfokus. Prinsip ini memfasilitasi terciptanya hubungan kerja yang fungsional antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, organisasi dapat membentuk budaya kerja yang bertanggung jawab dan profesional.

b. Prinsip Rentang Kendali

Prinsip rentang kendali berkaitan erat dengan kapasitas manajerial dalam mengawasi bawahannya secara efektif. Rentang kendali merujuk pada jumlah individu yang dapat dibina secara langsung oleh satu orang manajer dalam satu waktu. Jika rentang ini terlalu luas, pengawasan menjadi kurang optimal dan efektivitas koordinasi pun menurun. Sebaliknya, rentang kendali yang terlalu sempit dapat menyebabkan pemborosan sumber daya manajerial.

Das (2019) mengungkapkan bahwa dalam menyusun struktur organisasi, pemahaman terhadap rentang kendali menjadi penting untuk menjaga keseimbangan antara efektivitas pengawasan dan

efisiensi struktur. Organisasi dengan struktur terlalu datar cenderung membebani manajer dengan terlalu banyak bawahan, sedangkan struktur terlalu hierarkis berisiko menciptakan rantai komunikasi yang panjang. Keduanya dapat menghambat kelancaran koordinasi dan respon organisasi terhadap perubahan. Perancangan rentang kendali harus mempertimbangkan konteks operasional dan tingkat otonomi kerja yang diperlukan di setiap unit.

Rentang kendali yang tepat berkaitan dengan tingkat keahlian dan kemandirian para karyawan. Karyawan yang telah memiliki keterampilan tinggi dan pengalaman kerja yang cukup dapat diawasi dalam jumlah lebih besar, karena membutuhkan pengawasan yang lebih minimal. Sebaliknya, karyawan baru atau yang bekerja pada tugas-tugas kritis perlu diawasi secara lebih intensif. Oleh sebab itu, peninjauan berkala terhadap rentang kendali sangat penting agar selaras dengan dinamika dan kebutuhan organisasi.

c. Prinsip Spesialisasi Kerja

Prinsip spesialisasi kerja merupakan dasar dalam pembagian kerja yang terstruktur dan efisien. Dengan membagi tugas berdasarkan kompetensi dan keahlian tertentu, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan. Setiap individu bertanggung jawab atas bagian kerja yang spesifik, sesuai dengan keterampilannya (Liao & Li, 2022). Hal ini dapat meningkatkan ketelitian dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas.

Keberhasilan penerapan prinsip spesialisasi sangat ditentukan oleh ketepatan dalam proses identifikasi kemampuan individu dan perancangannya ke dalam struktur kerja organisasi. Penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keahlian akan meningkatkan efektivitas kerja dan kepuasan kerja. Proses rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan karier menjadi unsur

pendukung yang penting dalam mendukung sistem spesialisasi ini. Oleh karena itu, desain organisasi harus mengakomodasi kebutuhan pembagian kerja yang sesuai dengan tuntutan profesionalisme.

3. Departementalisasi dan Pembagian Kerja

Pengorganisasian yang sistematis merupakan komponen esensial dalam pencapaian efektivitas organisasi. Dua elemen utama dalam pengorganisasian tersebut adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merujuk pada proses pengelompokan aktivitas berdasarkan karakteristik tertentu, sedangkan pembagian kerja menyangkut alokasi tanggung jawab kepada individu atau unit kerja secara terstruktur. Keduanya dirancang untuk menciptakan keteraturan, efisiensi, serta koordinasi yang optimal dalam pelaksanaan operasional organisasi.

a. Departementalisasi Tugas

Model departementalisasi berdasarkan fungsi menjadi salah satu pendekatan paling umum diterapkan dalam organisasi. Bhanje (2023) menegaskan bahwa struktur ini mengelompokkan aktivitas sesuai bidang fungsional seperti pemasaran, keuangan, produksi, atau sumber daya manusia. Pendekatan tersebut mendukung pengembangan spesialisasi, pemanfaatan sumber daya yang efisien, serta kemudahan dalam proses pengendalian. Setiap bagian bertanggung jawab atas satu jenis fungsi, yang memperjelas batas pekerjaan dan mempercepat proses pengambilan keputusan teknis.

Organisasi dengan cakupan wilayah operasional yang luas cenderung menerapkan pendekatan departementalisasi berdasarkan wilayah geografis. Pembentukan unit kerja sesuai area tertentu memberikan fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi dengan kondisi lokal (Wensveen, 2023). Struktur ini meningkatkan responsivitas terhadap dinamika regional, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat kendali

operasional di tingkat wilayah. Pendekatan ini ideal bagi organisasi yang beroperasi dalam berbagai konteks geografis dengan karakteristik pasar yang beragam.

Departementalisasi berdasarkan produk atau jasa dilakukan dengan membentuk unit-unit kerja yang berfokus pada satu jenis produk tertentu. Setiap unit bertanggung jawab terhadap keseluruhan siklus produk, mulai dari perencanaan hingga distribusi. Struktur semacam ini memberikan keunggulan dalam hal fokus strategis terhadap kualitas dan diferensiasi produk, serta meningkatkan koordinasi antar fungsi dalam satu unit kerja. Pendekatan ini sesuai untuk organisasi dengan portofolio produk yang kompleks dan beragam.

b. Pembagian Kerja

Naqash (2025) menuturkan pembagian kerja yang sistematis bertujuan untuk menciptakan kejelasan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap posisi kerja. Struktur ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap individu memahami peran fungsionalnya dalam organisasi. Penetapan tugas yang spesifik mencegah tumpang tindih pekerjaan dan mendukung efisiensi operasional. Perumusan deskripsi pekerjaan yang jelas mempermudah proses supervisi dan evaluasi kinerja berdasarkan indikator yang terukur.

Ketidakjelasan dalam pembagian tugas dapat menimbulkan konflik internal serta ketidakefisienan dalam alur kerja. Pembagian kerja yang dirancang dengan baik memberikan batas tanggung jawab yang jelas, yang pada gilirannya mempermudah koordinasi antardepartemen. Keberadaan garis batas tanggung jawab yang eksplisit dapat mendukung pelaksanaan tugas secara konsisten sesuai arahan organisasi. Hal ini membantu terciptanya suasana kerja yang produktif dan terkoordinasi dengan baik.

Proses pelaksanaan kerja yang konsisten merupakan hasil dari pembagian tugas yang efektif. Ketika tugas didesain secara rinci, individu dapat fokus dalam pengembangan kompetensi serta peningkatan produktivitas. Stabilitas operasional terjaga melalui spesialisasi kerja yang dibentuk berdasarkan keahlian masing-masing individu. Organisasi dapat memanfaatkan struktur ini untuk meningkatkan kualitas hasil kerja dan meminimalkan kesalahan dalam proses operasional (Smith *et al.*, 2020).

Keberadaan sistem kerja yang terstruktur memudahkan proses pengawasan dan pengendalian kinerja oleh manajemen. Setiap unit atau individu bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang telah ditetapkan, sehingga pertanggungjawaban dapat dilakukan secara lebih terarah. Pola komunikasi yang terdefinisi memperlancar proses evaluasi dan pemberian umpan balik dari atasan ke bawahan. Organisasi dapat melakukan penilaian kinerja secara objektif berdasarkan pelaksanaan tugas di masing-masing unit.

Struktur organisasi yang dirancang berdasarkan prinsip pembagian tugas secara fungsional dan terkoordinasi mendukung tercapainya efisiensi dan efektivitas kerja. Hubungan antarunit menjadi lebih sinergis karena setiap bagian memahami kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Interaksi yang terjalin antarbagian menghindarkan tumpang tindih fungsi dan menciptakan alur kerja yang terpadu. Tata kerja seperti ini menjadi dasar bagi terciptanya budaya kerja yang produktif dan berorientasi hasil.

147

4. Koordinasi antar Unit Kerja

Koordinasi antar unit kerja dalam organisasi merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk menyelaraskan seluruh aktivitas dan fungsi agar bergerak dalam arah yang konsisten. Proses ini penting dalam

mengintegrasikan peran masing-masing unit agar tidak bekerja secara terpisah. Implementasi koordinasi yang baik membantu menghindari konflik peran dan memperkecil kemungkinan terjadinya duplikasi pekerjaan. Keberhasilan koordinasi akan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi secara keseluruhan.

Keberagaman fungsi dan perbedaan spesialisasi dalam struktur organisasi menuntut penyatuan orientasi melalui koordinasi yang terencana. Ketika setiap unit berfokus pada targetnya masing-masing tanpa adanya keselarasan, kemungkinan terjadinya ketidaksepahaman terhadap visi bersama akan semakin besar. Koordinasi menjadi alat strategis untuk menjembatani perbedaan dan membangun sinergi (Globocnik *et al.*, 2020). Seluruh bagian organisasi perlu diarahkan pada satu orientasi strategis yang sama.

Keselarasan antara kebijakan manajerial dan pelaksanaan teknis di lapangan sangat tergantung pada kualitas koordinasi. Kebijakan strategis yang tidak tersampaikan dengan baik dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda di tiap unit. Hal ini sering kali menyebabkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan. Proses koordinasi memberikan struktur komunikasi yang memungkinkan adanya keseragaman pemahaman dan tindakan. Mekanisme koordinasi yang kuat akan menjamin konsistensi implementasi di seluruh jenjang organisasi.

Peran manajemen puncak dalam membentuk sinergi kerja lintas unit menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan koordinasi. Pemimpin organisasi dituntut untuk mampu menjadi pengarah yang memfasilitasi kolaborasi antar unit kerja. Kepemimpinan yang inklusif akan mendorong terciptanya budaya kerja kolektif dan menghargai kontribusi tiap bagian. Budaya kerja seperti ini akan memperkuat kohesi internal dan meningkatkan efisiensi operasional. Keterlibatan aktif pimpinan dalam proses koordinasi turut menciptakan keteladanan manajerial yang penting.

Wallace *et al.* (2020) mengungkapkan mekanisme koordinasi dalam organisasi melibatkan sistem yang terpadu, meliputi:

a. Komunikasi

Penerapan sistem komunikasi formal menjadi landasan teknis dalam mendukung koordinasi yang sistematis. Instrumen seperti rapat koordinasi, pelaporan berkala, dan sistem informasi terintegrasi berperan dalam menjaga kesinambungan informasi. Kejelasan komunikasi formal meminimalisasi kesalahan dalam penafsiran kebijakan. Dalam organisasi yang besar, keberlangsungan sistem ini perlu dijamin secara struktural. Pelaporan yang baik akan mendukung akuntabilitas dan kontinuitas pelaksanaan program kerja.

Komunikasi informal melengkapi sistem komunikasi formal dengan menciptakan hubungan kerja yang lebih fleksibel dan personal. Percakapan yang terjadi di luar struktur resmi sering kali mendorong munculnya solusi praktis atas permasalahan operasional. Relasi sosial antar individu dalam organisasi memperkuat semangat kerja sama dan meningkatkan solidaritas. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika organisasi. Interaksi informal yang positif mendukung terciptanya koordinasi yang lebih dinamis.

b. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan bersama merupakan wujud nyata dari koordinasi strategis antar unit. Proses ini mendorong keterlibatan semua pihak dalam merumuskan solusi atas isu organisasi yang bersifat lintas sektoral. Forum seperti rapat lintas divisi dan komite koordinasi menjadi wadah untuk menyatukan perspektif. Ketika keputusan diambil melalui musyawarah, tingkat penerimaan dan komitmen pelaksanaan akan lebih tinggi.

Salah satu hambatan koordinasi yang sering terjadi adalah konflik kepentingan antar unit kerja. Fokus yang terlalu sempit pada sasaran unit masing-masing dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Ketidakseimbangan ini menciptakan tantangan bagi manajemen dalam menjaga sinergi organisasi. Penegasan kembali pada tujuan strategis organisasi menjadi langkah penting dalam mengatasi hambatan ini. Harmonisasi tujuan antar unit harus dirancang melalui perencanaan dan pengarahan yang terstruktur.

Lebih lanjut, ketimpangan informasi antar unit kerja ikut menjadi penghambat dalam proses koordinasi. Ketika distribusi informasi tidak merata, akan timbul kesenjangan dalam pemahaman strategi dan pelaksanaan program. Ketidaksamaan⁵⁴ ini dapat mengakibatkan implementasi yang tidak sinkron. Untuk mengatasi masalah tersebut, diperlukan sistem informasi manajemen yang mampu menyediakan akses terbuka dan seragam kepada seluruh unit (Suyarti *et al.* 2023). Penyempurnaan sistem ini akan mendukung transparansi dan meningkatkan efektivitas koordinasi organisasi.

C. Rangkuman

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen¹⁰¹ yang berperan dalam mengatur sumber daya serta aktivitas organisasi secara sistematis dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi yang dirancang secara tepat dan selaras dengan strategi yang dijalankan akan mendorong tingkat efisiensi, koordinasi, serta adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan dapat ditingkatkan. Perancangan struktur organisasi yang mempertimbangkan karakteristik internal dan eksternal organisasi membantu pencapaian efektivitas dan keberlanjutan pelaksanaan strategi organisasi.

Penerapan prinsip dalam pengorganisasian, seperti kesatuan komando, rentang kendali yang tepat, serta spesialisasi tugas, dapat membentuk struktur organisasi yang sistematis dan efisien. Implementasi yang tepat terhadap prinsip-prinsip ini mendorong peningkatan koordinasi antarunit, memperjelas pembagian tugas, dan memperkuat pencapaian sasaran organisasi. Struktur organisasi yang dirancang berdasarkan prinsip-prinsip tersebut akan lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta mempertahankan kinerja dan efektivitas operasional secara berkesinambungan.

Departementalisasi dan pembagian kerja merupakan dasar dalam menciptakan struktur organisasi yang efektif. Pengelompokan tugas berdasarkan fungsi, wilayah, atau produk, disertai dengan pembagian tanggung jawab yang jelas, dapat meningkatkan efisiensi operasional serta memperkuat koordinasi antarunit. Struktur yang terorganisir dengan baik dapat mendukung proses pengawasan dan pengendalian secara sistematis. Perancangan pembagian kerja yang tepat akan mendorong optimalisasi peran setiap bagian dalam mencapai tujuan organisasi.

Koordinasi antar unit kerja memiliki peran strategis dalam menjaga keterpaduan arah dan langkah berbagai bagian organisasi dalam mencapai tujuan institusional. Penerapan komunikasi yang sistematis, mekanisme pengambilan keputusan yang bersifat kolektif, serta distribusi informasi yang merata merupakan fungsi koordinasi sebagai penghubung yang menyatukan aktivitas antarunit. Tantangan seperti perbedaan kepentingan dan ketidakseimbangan informasi perlu diatasi melalui sistem koordinasi yang adaptif dan partisipatif.

D. 9. Diskusi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan bagaimana proses pengorganisasian dapat membentuk struktur organisasi yang efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Uraikan prinsip kesatuan komando, rentang kendali, dan spesialisasi tugas dalam pengorganisasian yang efektif, serta berikan contoh penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam struktur organisasi formal.
3. Jelaskan bentuk-bentuk departementalisasi yang umum digunakan dalam organisasi, dan jelaskan bagaimana pembagian kerja berdasarkan fungsi, wilayah, atau produk dapat memengaruhi efisiensi operasional.
4. Jelaskan peran koordinasi antar unit kerja dalam memastikan keterpaduan aktivitas organisasi, serta bagaimana komunikasi dan pengambilan keputusan bersama dapat mendukung pelaksanaan fungsi koordinasi.

BAB

4

FUNGSI PENGARAHAN

2

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan arti dan peran pengarahan dalam organisasi.
2. Menjelaskan motivasi dan teori-teorinya dalam manajemen.
3. Menjelaskan komunikasi yang efektif dalam fungsi pengarahan.
4. Menjelaskan kepemimpinan dalam fungsi pengarahan.

B. Uraian Materi

1. Arti dan Peran Pengarahan dalam Organisasi

Pengarahan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang memiliki peran dalam menggerakkan sumber daya manusia agar aktivitas organisasi berjalan secara terarah. Fungsi ini mencakup pembinaan, bimbingan, dan motivasi terhadap anggota organisasi. Menurut Morrison *et al.* (2019), tujuan fungsi pengarahan adalah menciptakan keselarasan antara perilaku individu dan kelompok dengan visi serta misi organisasi. Tanpa pengarahan yang sistematis, strategi organisasi berisiko tidak diimplementasikan secara konsisten di tingkat operasional.

Dalam struktur organisasi yang terdiri atas berbagai individu dan kelompok kerja, pengarahan berfungsi menyatukan perbedaan menjadi kekuatan bersama. Dengan pengarahan yang tepat, seluruh unsur organisasi dapat memahami prioritas kerja yang harus dijalankan. Ketegasan

dalam pengarahan mencegah terjadinya tindakan yang tidak sejalan dengan kebijakan organisasi. Harmonisasi dalam pelaksanaan tugas mencerminkan efektivitas pengarahan sebagai alat untuk membentuk tindakan yang selaras dengan tujuan strategis.

Das (2019) menegaskan pengarahan membantu organisasi menjaga kesatuan langkah dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal. Pelaksanaan pengarahan yang terstruktur menjadikan kebijakan organisasi dapat diterapkan dalam tindakan nyata di lapangan. Hal ini memerlukan pendekatan yang komunikatif serta pemahaman atas karakteristik masing-masing unit kerja. Ketika pengarahan dilakukan secara adaptif, partisipasi karyawan meningkat dan kepatuhan terhadap arahan menjadi bagian dari budaya kerja.



Gambar 3. Proses Pengarahan dalam Organisasi

Menurut Samson *et al.* (2020), proses pengarahan dalam organisasi melibatkan kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi, yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

Pengarahan melibatkan pemimpin sebagai sosok sentral yang menetapkan arah dan menetapkan standar perilaku kerja. Gaya kepemimpinan berperan dalam menentukan cara penyampaian pengarahan dan tingkat

efektivitasnya. Kepemimpinan yang partisipatif dan demokratis memungkinkan proses pengarahan tidak bersifat sepihak, melainkan mengakomodasi pandangan dari seluruh lini kerja. Interaksi yang terjalin antara pemimpin dan anggota organisasi memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab.

b. Komunikasi

Komunikasi merupakan komponen kunci dalam pelaksanaan pengarahan, karena hanya dengan komunikasi yang efektif, pesan-pesan organisasi dapat diterima dan dipahami secara seragam. Kejelasan dalam menyampaikan instruksi akan mengurangi risiko terjadinya kesalahan pelaksanaan tugas. Komunikasi yang berlangsung secara terbuka dan interaktif membantu menciptakan pemahaman bersama yang diperlukan dalam koordinasi kerja.

c. Motivasi

Motivasi menjadi bagian integral dari pengarahan karena keberhasilan suatu arahan sangat bergantung pada kesiapan psikologis individu dalam menerima dan melaksanakannya. Pemberian penghargaan, pengakuan atas pencapaian, serta pengembangan potensi personal merupakan contoh strategi motivasional yang memperkuat daya dorong individu dalam bekerja. Motivasi yang kuat menjamin kelangsungan kinerja yang berkelanjutan.

Efektivitas pengarahan dapat diukur melalui peningkatan produktivitas kerja yang ditunjukkan oleh penyelesaian tugas tepat waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, serta peningkatan kualitas hasil kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dan instruksi yang jelas merupakan prasyarat terciptanya produktivitas tinggi. Karyawan yang memahami ekspektasi kerja serta memiliki arahan yang pasti akan menunjukkan performa yang

optimal. Hal ini memperkuat pentingnya pengarahan sebagai alat manajerial yang menghasilkan *output* terukur.

Kepuasan kerja menjadi indikator penting keberhasilan fungsi pengarahan. Ketika pengarahan dijalankan dengan pendekatan humanistik dan empatik, karyawan akan merasa dihargai serta diperhatikan kebutuhan profesional dan personalnya. Perasaan dihargai mendorong loyalitas dan keterlibatan yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, pengarahan tidak hanya berdampak pada aspek fungsional organisasi, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan psikologis tenaga kerja.

2. Motivasi serta Teorinya dalam Manajemen

Motivasi merupakan aspek mendasar dalam manajemen yang berkaitan erat dengan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kerja seseorang. Menurut Reeve (2024), motivasi dalam organisasi berfungsi sebagai instrumen penggerak yang mendorong individu untuk mencapai sasaran kerja yang ditetapkan. Kehadirannya memberikan arah, kekuatan, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas.

Faktor internal yang bersumber dari dalam diri individu sering menjadi pendorong utama dalam menunjukkan kinerja yang optimal. Harapan akan pencapaian, penghargaan, dan kepuasan pribadi memengaruhi sejauh mana seseorang melibatkan dirinya dalam pekerjaan. Interaksi antara kebutuhan pribadi dan kondisi kerja menjadi elemen kunci dalam membentuk perilaku kerja. Maka dari itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan aspek-aspek motivasional sebagai dasar penyusunan kebijakan organisasi.

Di samping faktor internal, terdapat pula dorongan eksternal yang berperan penting dalam merangsang motivasi kerja. Insentif, kondisi kerja yang mendukung, serta kepemimpinan yang partisipatif dapat meningkatkan

komitmen pegawai terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang adaptif terhadap kebutuhan individu memungkinkan terciptanya keterlibatan emosional yang kuat. Oleh karena itu, keberhasilan manajer dalam menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi kerja sangat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Dua teori yang menjelaskan hubungan kebutuhan dan kepuasan individu dalam kaitannya dengan motivasi kerja (Tabel 2).

Tabel 2. Teori Motivasi

Teori	Penjelasan
Teori Maslow	Teori ini menjelaskan kebutuhan manusia bertingkat. Organisasi perlu memenuhi kebutuhan dasar karyawan terlebih dahulu sebelum mendorong pencapaian aktualisasi diri.
Teori Herzberg	Teori ini membedakan faktor motivator dan higienis; pengayaan pekerjaan dan desain kerja tepat meningkatkan motivasi, kepuasan, serta produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Sumber: AlAmrani (2020)

a. Teori Maslow

Teori hierarki kebutuhan Maslow memberikan kerangka sistematis mengenai tahapan kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Dalam penerapannya, organisasi perlu memastikan bahwa kebutuhan dasar karyawan, seperti keamanan kerja dan kesejahteraan fisik, telah terpenuhi sebelum mendorong karyawan menuju pencapaian kebutuhan yang lebih tinggi. Pendekatan bertingkat ini membantu manajer dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kebutuhan karyawan secara menyeluruh.

b. Teori Herzberg

Teori dua faktor Herzberg membedakan faktor motivator dan faktor higienis dalam memengaruhi kepuasan kerja. Faktor motivator seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengembangan karier berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Sementara itu, faktor higienis seperti gaji dan hubungan kerja lebih berperan dalam mencegah ketidakpuasan. Dalam kerangka ini, pemahaman terhadap kedua jenis faktor tersebut penting untuk menciptakan kondisi kerja yang produktif dan memuaskan.

Teori Herzberg menekankan pentingnya pengayaan pekerjaan sebagai strategi meningkatkan motivasi intrinsik. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar dan kesempatan untuk berinovasi dalam pekerjaan dapat mendorong keterlibatan karyawan secara aktif. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan kontribusi nyata, maka semangat untuk bekerja secara optimal akan tumbuh. Dalam hal manajerial, desain kerja yang memadai menjadi sarana strategis dalam meningkatkan motivasi jangka panjang.

Kedua teori di atas menunjukkan bahwa motivasi merupakan konsep multidimensional yang mencakup aspek kebutuhan, harapan, serta nilai yang dipegang oleh individu. Pemahaman terhadap dimensi ini diperlukan untuk membangun pendekatan manajemen yang responsif terhadap kebutuhan karyawan. Dalam praktiknya, organisasi perlu mengembangkan strategi motivasional yang kontekstual, menyesuaikan dengan karakteristik demografis dan psikologis tenaga kerja yang dimiliki.

Pemanfaatan motivasi secara strategis dapat membantu manajer dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan difasilitasi dalam mengembangkan potensi dirinya, maka produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi akan meningkat. Lingkungan yang didasarkan pada penghargaan

terhadap kontribusi individu berperan penting dalam mempertahankan karyawan berbakat dan meningkatkan efisiensi kerja secara menyeluruh.

3. Komunikasi yang Efektif dalam Pengarahan

Komunikasi memiliki posisi strategis dalam pelaksanaan fungsi pengarahan, karena menjadi sarana utama dalam penyampaian maksud, instruksi, dan visi organisasi kepada setiap individu yang terlibat. Keberhasilan suatu pengarahan sangat bergantung pada kejelasan serta ketepatan informasi yang disampaikan dalam mendukung proses koordinasi kerja. Keberadaan komunikasi yang bersifat dua arah mendorong keterlibatan aktif dalam pelaksanaan peran organisasi. Hubungan kerja yang harmonis terbangun melalui proses komunikasi yang bersifat terbuka.

Penyampaian informasi dalam organisasi harus dilakukan dengan pendekatan yang sistematis, terstruktur, dan terukur agar tidak menimbulkan interpretasi yang keliru. Penggunaan pesan yang jelas dan tujuan yang konkret menjadi dasar utama untuk membangun pemahaman bersama antaranggota organisasi. Keakuratan data yang disampaikan memengaruhi kualitas pengambilan keputusan di berbagai level manajerial. Pemilihan medium komunikasi serta penyesuaian gaya komunikasi terhadap karakteristik audiens turut menentukan keberhasilan penyampaian pesan.

Iklim kerja yang sehat terbentuk melalui komunikasi yang terbuka dan dilandasi oleh nilai-nilai kejujuran serta transparansi. Kepercayaan antarpersonel tumbuh seiring dengan keterbukaan informasi, yang kemudian mendorong semangat loyalitas terhadap institusi. Proses komunikasi yang terbuka mendorong budaya pertukaran gagasan secara konstruktif dan mendorong peran aktif individu dalam perumusan kebijakan internal. Organisasi menjadi lebih adaptif karena setiap informasi disampaikan dengan cara yang dapat memperkecil kemungkinan salah pengertian.

Peran komunikasi mencakup pemberian instruksi, penyampaian umpan balik, dan pemecahan masalah (Gambar 4).



Gambar 4. Peran Komunikasi dalam Organisasi

Sumber: Hassanien *et al.* (2019)

a. Pemberian instruksi

Pemilihan bentuk komunikasi yang sesuai dengan situasi organisasi menjadi faktor penentu keberhasilan penyampaian informasi. Bahasa yang digunakan harus mampu menjembatani pemahaman antarindividu dengan memperhatikan struktur kalimat dan konteks budaya organisasi. Komunikasi verbal maupun nonverbal memiliki peran saling melengkapi dalam membangun makna pesan yang ingin disampaikan. Efektivitas penyampaian ditentukan berdasarkan persepsi penerima terhadap maksud komunikasi. Instruksi kerja yang disampaikan secara jelas mampu mengarahkan pelaksanaan kegiatan secara lebih efisien.

b. Penyampaian umpan balik

Penyampaian umpan balik secara berkala memiliki dampak positif terhadap perbaikan kinerja individu dan penguatan hubungan profesional dalam organisasi. Komunikasi yang berlangsung secara dua arah mendorong terjadinya klarifikasi dan respons aktif

terhadap kondisi kerja yang sedang berlangsung. Evaluasi kinerja yang disampaikan secara objektif memberi arah yang jelas terhadap peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Kejelasan dalam umpan balik memperkuat posisi manajer dalam membimbing bawahannya menuju pencapaian target kerja.

c. Pemecahan masalah

Dalam penyelesaian masalah, komunikasi berperan sebagai medium untuk mentransfer informasi secara akurat dan mendalam antarunit kerja yang berkepentingan. Kolaborasi yang berbasis komunikasi intensif mempercepat proses identifikasi masalah dan pencarian solusi yang rasional. Koordinasi lintas departemen akan lebih efektif apabila arus komunikasi berjalan secara terbuka dan tanpa hambatan. Partisipasi dalam diskusi internal memperkuat kualitas pengambilan keputusan, terutama pada kondisi yang memerlukan konsensus kolektif.

Hambatan komunikasi muncul sebagai akibat dari berbagai faktor, seperti perbedaan persepsi, penggunaan terminologi teknis yang tidak seragam, atau keterbatasan media komunikasi yang digunakan. Ketidaksesuaian antara pesan yang dimaksudkan oleh pengirim dan pemahaman oleh penerima dapat menimbulkan kesalahpahaman yang berdampak negatif pada proses kerja. Kendala teknis dalam media komunikasi, termasuk gangguan jaringan atau perangkat, turut menghambat aliran informasi. Faktor psikologis seperti tekanan emosional atau stres kerja dapat menurunkan kualitas komunikasi yang terjalin. Deteksi dini terhadap hambatan ini penting untuk menjamin kesinambungan komunikasi organisasi (Hussein *et al.*, 2022).

Penerapan prinsip komunikasi efektif dalam fungsi pengarahan menciptakan sinergi antara struktur kerja dan individu yang menjalankannya. Kejelasan instruksi, keberlangsungan umpan balik, serta kemampuan organisasi dalam menyelesaikan permasalahan secara komunikatif

mencerminkan tata kelola yang efisien. Komunikasi yang dibangun secara strategis mempercepat proses adaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja. Efektivitas pengarahan secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh bagaimana komunikasi difungsikan dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

4. Kepemimpinan dalam Konteks Pengarahan

Kepemimpinan dalam manajemen merupakan kunci dalam fungsi pengarahan yang bertujuan mengarahkan, memengaruhi, serta membimbing individu atau kelompok agar bergerak secara sinergis menuju pencapaian tujuan organisasi. Menurut Renz *et al.* (2024), kepemimpinan mencakup kemampuan interpersonal dalam menginspirasi dan menciptakan semangat kerja kolektif. Pemimpin efektif memiliki peranan penting dalam menciptakan koordinasi dan kesinambungan aktivitas yang mendukung keberhasilan organisasi.

Kemampuan untuk memengaruhi perilaku individu dalam organisasi menempati posisi sentral dalam praktik kepemimpinan. Pengaruh tersebut diwujudkan melalui keteladanan, komunikasi, serta pembinaan hubungan kerja yang sehat dan konstruktif. Pemimpin yang mampu menciptakan hubungan berdasarkan rasa saling percaya, akan lebih mudah memperoleh komitmen dari bawahannya. Keteladanan sikap, etika, dan konsistensi dalam bertindak menjadi sumber utama pengaruh seorang pemimpin dalam mengarahkan anggota organisasi ke arah yang diharapkan.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbentuk melalui proses komunikasi yang efektif dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Ketika bawahan dilibatkan dalam diskusi terkait tugas dan tujuan kerja, maka keterikatan terhadap organisasi menjadi lebih kuat. Interaksi yang berlangsung secara terbuka dan proporsional berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif. Gaya kepemimpinan menjadi aspek krusial

dalam membentuk relasi kerja yang sehat, serta mendorong keterlibatan aktif dari seluruh anggota tim (Hallo *et al.*, 2020).

Dalam praktik manajerial, terdapat berbagai gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan sesuai konteks organisasi, seperti gaya otokratis, partisipatif, transaksional, maupun transformasional. Setiap gaya memiliki karakteristik yang berbeda dalam mengatur hubungan antara pemimpin dan bawahan. Gaya partisipatif misalnya, cenderung lebih efektif dalam membangun hubungan kerja yang inklusif dan komunikatif. Sementara gaya transformasional berfokus pada pembentukan visi jangka panjang yang menginspirasi dan mendorong perubahan positif di dalam organisasi.

Pemilihan gaya kepemimpinan harus mempertimbangkan situasi kerja, karakteristik bawahan, serta nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Chughtai *et al.* (2024) menuturkan pemimpin yang adaptif mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya berdasarkan dinamika internal maupun eksternal organisasi. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi menciptakan harmoni kerja yang mendorong produktivitas dan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang responsif terhadap masukan dari lingkungan kerja akan memperkuat posisi pemimpin sebagai fasilitator yang visioner.

Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja individu maupun kelompok dalam organisasi. Kejelasan tujuan, arahan yang terstruktur, serta pemberdayaan anggota tim merupakan elemen utama dalam pencapaian kinerja optimal. Pemimpin yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi menjadi sumber motivasi bagi timnya. Peningkatan produktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam membangun kejelasan peran dan tanggung jawab kerja secara proporsional.

Selain berfokus pada pencapaian hasil kerja, kepemimpinan turut berperan dalam membangun loyalitas dan keterikatan emosional anggota terhadap organisasi

(Zanabazar *et al.*, 2023). Loyalitas tumbuh ketika bawahan merasa dihargai dan diperhatikan secara personal oleh pemimpinnya. Kepemimpinan yang humanistik mengedepankan kesejahteraan psikologis dan pengembangan individu dalam struktur organisasi. Suasana kerja yang suportif akan mendorong munculnya komitmen jangka panjang terhadap pencapaian visi bersama.

Menurut Cissna & Schockman (2020), peran pemimpin dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan produktif diwujudkan melalui penerapan prinsip inklusivitas, keadilan, dan empati. Pemimpin yang konsisten menegakkan nilai keadilan dan memberikan ruang partisipasi akan membangun budaya kerja yang terbuka dan dinamis. Dalam lingkungan seperti ini, anggota organisasi terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. ³⁴ pemimpin berfungsi sebagai agen perubahan yang mengarahkan sumber daya manusia ke arah tujuan yang telah dirumuskan secara kolektif.

Kepemimpinan dalam fungsi pengarahan bukan sekadar mengatur, tetapi mencakup keterampilan strategis dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia secara berkelanjutan. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kompetensi teknis, emosional, dan etika yang tinggi dalam menjalankan ⁶⁵ peran kepemimpinannya. Keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian hasil, melainkan juga dari kualitas proses pembinaan, komunikasi, dan pengembangan individu dalam tim kerja. Kepemimpinan yang berorientasi pada kemajuan kolektif merupakan dasar keberhasilan organisasi jangka panjang.

C. Rangkuman

Pengarahan merupakan salah satu fungsi manajerial yang esensial dalam mengintegrasikan perilaku individu dan kelompok agar sejalan dengan tujuan organisasi. Proses ini melibatkan penerapan kepemimpinan, komunikasi yang efektif, serta upaya pemberian motivasi untuk mendorong kinerja

optimal. Pelaksanaan pengarahan secara sistematis berkontribusi ¹³ terhadap peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja sumber daya manusia.

Motivasi memiliki peranan penting dalam manajemen karena berfungsi sebagai pendorong perilaku individu yang ²⁵ kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dorongan ⁷² tersebut dapat bersumber dari faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi tingkat kinerja seseorang. Pemahaman terhadap teori-teori motivasi seperti yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg memberikan landasan konseptual bagi manajer dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Penerapan prinsip ⁵⁷ prinsip motivasional secara tepat akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan kondusif.

Komunikasi yang efektif merupakan komponen esensial dalam pelaksanaan fungsi pengarahan di lingkungan organisasi. Kejelasan penyampaian informasi, keterbukaan umpan balik, serta kemampuan dalam mengatasi hambatan komunikasi menjadi kunci dalam menciptakan koordinasi kerja yang produktif. Manajemen yang memahami pentingnya komunikasi akan lebih mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan responsif terhadap perubahan ¹¹⁹ dengan sistem komunikasi yang terstruktur dan adaptif, organisasi dapat mencapai efisiensi operasional dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara menyeluruh.

Dalam fungsi pengarahan, kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam ² mengarahkan, membimbing, serta memengaruhi anggota organisasi untuk mencapai sasaran ⁶⁶ yang telah ditetapkan. Keberhasilan dalam kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola hubungan kerja secara ¹⁵⁶ efektif, memilih pendekatan kepemimpinan yang sesuai, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal. Pemimpin yang kompeten berperan dalam menumbuhkan loyalitas, meningkatkan motivasi, dan mendorong partisipasi aktif seluruh anggota dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

D. Soal Diskusi

9

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan bagaimana fungsi pengarahan dalam organisasi berperan dalam menyelaraskan tindakan individu dan kelompok dengan tujuan institusional yang telah ditetapkan secara strategis.
2. Uraikan perbedaan esensial antara teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg dalam menjelaskan motivasi kerja dalam kerangka manajerial.
3. Jelaskan bagaimana komunikasi yang jelas, terbuka, dan tepat sasaran berkontribusi dalam mendukung keberhasilan pengarahan pada berbagai tingkatan organisasi.
4. Jelaskan peran komunikasi dalam mendukung kepemimpinan, khususnya dalam konteks penyampaian instruksi, pemberian umpan balik, dan pemecahan masalah secara kolaboratif.
5. Jelaskan karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam mendorong motivasi, meningkatkan kinerja tim, dan menciptakan loyalitas di lingkungan organisasi.

BAB

5

FUNGSI PENGENDALIAN

2

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian dan tujuan pengendalian.
2. Menjelaskan proses pengendalian.
3. Menjelaskan karakteristik sistem pengendalian yang efektif.

7

B. Uraian Materi

1. Pengertian dan Tujuan Pengendalian

10

Pengendalian dalam manajemen merupakan salah satu fungsi inti yang berperan dalam menjaga proses organisasi berjalan sesuai arah yang telah dirumuskan. Menurut Steiss (2019), fungsi pengendalian menitikberatkan pada evaluasi hasil kegiatan berdasarkan standar yang telah ditentukan, guna menjamin konsistensi dalam pencapaian sasaran. Dalam lingkup organisasi, pengendalian bertujuan untuk memantau dan menyesuaikan tindakan berdasarkan perkembangan situasi aktual. Aktivitas ini memiliki kontribusi penting dalam menciptakan efisiensi operasional.

Kaydos (2020) menuturkan siklus pengendalian meliputi beberapa tahapan sistematis, antara lain:

69

a. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan indikator atau target yang telah direncanakan sebelumnya. Penilaian ini mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif guna

memperoleh gambaran menyeluruh tentang efektivitas operasional. Dari informasi tersebut, manajemen dapat mendeteksi adanya kesenjangan antara capaian dan harapan. Ketepatan dalam proses pengukuran akan menentukan kualitas keputusan yang diambil pada tahap berikutnya.

b. Analisis Penyimpangan

Setelah pengukuran dilakukan, langkah selanjutnya adalah menganalisis penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja. Analisis ini bertujuan untuk memahami akar masalah yang menyebabkan perbedaan antara hasil aktual dan target yang ditetapkan. Dalam tahap ini, penting untuk mengidentifikasi apakah deviasi bersifat insidental atau mencerminkan masalah sistemik. Hasil analisis akan menjadi dasar untuk penyusunan tindakan korektif yang tepat.

c. Tindakan Korektif

Tindakan korektif merupakan fase akhir dari siklus pengendalian, yang dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan serta meningkatkan efektivitas kerja. Tindakan ini bisa berupa revisi kebijakan, perubahan prosedur kerja, atau pelatihan ulang. Langkah-langkah tersebut dilakukan secara terukur dan berdasarkan diagnosis yang akurat. Pengendalian yang berhasil bukan hanya memperbaiki kesalahan, tetapi juga menciptakan sistem pencegahan untuk kejadian serupa. Kegiatan ini harus dilakukan secara berkesinambungan agar dapat menghasilkan dampak jangka panjang yang positif.

Menurut Steiss (2019), tujuan dari fungsi pengendalian yang dilakukan organisasi, di antaranya:

a. Monitoring

Fungsi pengendalian dirancang untuk memastikan bahwa seluruh proses dan hasil kerja sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan. Hal ini dilakukan melalui mekanisme *monitoring* yang terstruktur dan terencana. Pencapaian tujuan tidak hanya dinilai dari keberhasilan

kuantitatif, tetapi juga dari kualitas serta ketepatan pelaksanaannya. Dengan penerapan pengendalian yang konsisten, organisasi dapat meminimalkan risiko penyimpangan dari sasaran strategis.

b. Pertanggungjawaban

Dalam pelaksanaannya, pengendalian berfungsi menjaga integritas proses kerja melalui akuntabilitas dan transparansi. Prosedur pengendalian yang baik memungkinkan organisasi mempertanggungjawabkan seluruh kegiatannya secara terbuka kepada pemangku kepentingan. Aktivitas ini akan memperkuat sistem pelaporan internal yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Proses pengendalian memberi ¹³⁹ jaminan bahwa pelaksanaan program organisasi telah sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

Ketika organisasi menghadapi dinamika lingkungan eksternal, pengendalian ¹³³ menjadi instrumen untuk menyesuaikan arah kebijakan tanpa keluar dari tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap pelaksanaan strategi menjadi penting agar organisasi tetap adaptif terhadap perubahan. Sistem pengendalian membantu organisasi mempertahankan konsistensi dalam jangka panjang. Mekanisme ini akan mendukung proses adaptasi terhadap tuntutan eksternal yang berkembang.

¹²⁵ Keberlangsungan pelaksanaan fungsi organisasi sangat bergantung pada kualitas pengendalian yang diterapkan secara konsisten. Melalui evaluasi berkala, manajemen memperoleh gambaran akurat mengenai keberhasilan implementasi strategi. Kegiatan ini dapat membantu mengenali potensi hambatan dalam pelaksanaan rencana kerja. Dengan pengendalian yang terencana, organisasi memiliki kemampuan untuk merespon tantangan secara proaktif. Kesiapan ini menjadi modal penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi.

Kualitas sistem pengendalian mencerminkan kapasitas manajerial dalam mengelola dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian sasaran. Efektivitas fungsi ini ditentukan oleh sejauh mana indikator kinerja ditetapkan secara tepat, serta kemampuan manajemen dalam menindaklanjuti informasi yang diperoleh. Pengendalian menghubungkan antara perencanaan awal dan realisasi hasil. Keberadaan fungsi ini memastikan seluruh proses organisasi berjalan sesuai dengan rencana strategis.

2. Proses Pengendalian

166

Pengendalian dalam manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan operasional organisasi berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Proses ini berfungsi sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan tugas dan sebagai mekanisme evaluasi yang membantu manajer dalam mengidentifikasi kesesuaian antara pelaksanaan dan tujuan strategis.

a. Penetapan Standar Kinerja

Langkah awal dalam proses pengendalian melibatkan penetapan standar kinerja yang berfungsi sebagai acuan dalam menilai hasil kerja. Standar ini ditetapkan berdasarkan indikator-indikator yang spesifik, terukur, dan relevan dengan sasaran organisasi. Penetapan standar tersebut menjadi titik tolak utama dalam mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program kerja. Standar yang dirancang secara tepat memungkinkan pengukuran yang akurat terhadap kinerja unit kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menyusun standar secara realistis dan proporsional.



Gambar 5. Proses Pengendalian
Sumber: Steiss (2019)

Kaydos (2020) menegaskan standar kinerja yang dirumuskan dengan baik berfungsi sebagai pedoman normatif dalam pengelolaan aktivitas organisasi. Keberadaan standar memberikan arah yang jelas mengenai ekspektasi kinerja bagi setiap bagian dalam struktur organisasi. Proses komunikasi mengenai standar ini harus dilakukan secara menyeluruh agar semua pihak memahami dan menginternalisasi tolok ukur yang berlaku. Penerimaan terhadap standar yang disusun akan mempengaruhi tingkat keselarasan pelaksanaan tugas dengan tujuan organisasi.

Pentingnya standar kinerja terletak pada fungsinya sebagai alat ukur, dan juga sebagai sarana untuk mendorong pencapaian optimal. Standar yang terlalu tinggi atau rendah dapat menimbulkan dampak psikologis maupun operasional yang kurang menguntungkan. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam dalam penyusunannya agar standar mencerminkan tantangan yang realistis namun tetap mendorong perbaikan. Evaluasi berkala terhadap standar juga penting dilakukan agar senantiasa relevan dengan dinamika organisasi.

b. Pengukuran Hasil Aktual

Setelah standar ditetapkan, langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran terhadap hasil aktual yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan. Data yang diperoleh melalui pengukuran ini harus bersifat objektif, andal, dan mencerminkan kondisi sebenarnya dari proses kerja yang berlangsung. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data harus disesuaikan dengan karakteristik indikator kinerja. Validitas data menjadi hal utama agar informasi yang diperoleh mampu mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Proses pengukuran ini mendasari keseluruhan sistem evaluasi dalam fungsi pengendalian.

Data hasil pengukuran perlu dianalisis guna menilai sejauh mana terdapat perbedaan antara hasil aktual dengan standar yang telah ditentukan. Proses analisis ini memberikan gambaran mengenai efektivitas pelaksanaan kerja serta memungkinkan identifikasi terhadap aspek-aspek yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Ketepatan dalam melakukan analisis sangat penting agar hasil evaluasi tidak menimbulkan bias dalam interpretasi (Simons, 2019). Dari sinilah proses pengambilan keputusan dapat dimulai secara lebih rasional. Proses ini menjadi jembatan antara pengamatan hasil kerja dan implementasi kebijakan korektif.

c. Analisis Penyimpangan dan Tindakan Korektif

Analisis terhadap penyimpangan kinerja membantu manajemen dalam memahami penyebab mendasar dari ketidaksesuaian yang terjadi. Melalui identifikasi faktor-faktor yang memicu deviasi, manajer dapat menentukan intervensi yang paling sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Metodologi analisis yang tepat akan menghasilkan diagnosis yang akurat atas permasalahan. Informasi yang diperoleh dari tahap ini menjadi dasar penting dalam merumuskan tindakan perbaikan. Peran tahap ini dalam proses pengendalian

sangat penting karena menjadi dasar untuk tindakan manajerial selanjutnya.

Apabila hasil analisis menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang signifikan antara pelaksanaan dan standar, maka tindakan korektif perlu segera dilakukan. Tindakan ini mencakup berbagai bentuk perbaikan mulai dari prosedur kerja hingga alokasi ulang sumber daya. Pelaksanaan tindakan korektif bertujuan untuk mengembalikan kondisi organisasi pada jalur pencapaian tujuan semula (Hersel *et al.*, 2019). Proses ini membutuhkan pertimbangan manajerial yang matang agar solusi yang diterapkan sesuai dengan tingkat permasalahan yang dihadapi.

Implementasi tindakan korektif yang efektif membantu organisasi untuk tetap berada pada arah strategis yang telah ditentukan. Sistem pengendalian yang baik akan mampu mendeteksi penyimpangan, dan menyediakan solusi yang konstruktif. Organisasi yang memiliki mekanisme pengendalian yang adaptif dan responsif menunjukkan tingkat kematangan manajerial yang tinggi. Fungsi pengendalian yang dilaksanakan secara optimal membentuk budaya kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja berkelanjutan.

3. Karakteristik Sistem Pengendalian Efektif

Sistem pengendalian yang dirancang secara efektif sangat penting dalam mendukung stabilitas dan konsistensi operasional organisasi. Keberadaan sistem ini membantu manajemen untuk melakukan pemantauan terhadap aktivitas organisasi, mengevaluasi pencapaian kinerja, serta melakukan penyesuaian strategis berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Fungsi utama dari sistem ini mencakup pendeteksian dini terhadap ketidaksesuaian serta pemberian landasan yang kuat bagi tindakan perbaikan guna memastikan proses organisasi tetap selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Spector (2021), karakteristik sistem pengendalian yang berkaitan dengan kegiatan organisasi, mencakup:

a. Objektif

Objektivitas dalam sistem pengendalian tercermin melalui penyajian data yang bebas dari bias dan pengaruh eksternal. Evaluasi terhadap kinerja organisasi perlu didasarkan pada indikator yang telah ditentukan secara jelas dan terukur. Kriteria yang digunakan harus dapat diuji secara berulang guna memastikan validitasnya sebagai alat evaluasi. Ketepatan dalam penentuan indikator turut menentukan keandalan sistem dalam menghasilkan data yang dapat dipertanggungjawabkan secara manajerial.

b. Akurat

Keakuratan menjadi aspek penting dalam menjamin keefektifan sistem pengendalian, karena informasi yang tidak mencerminkan keadaan aktual dapat menimbulkan kekeliruan dalam pengambilan keputusan. Proses pengumpulan dan pengolahan data perlu dilakukan secara sistematis dan konsisten agar dapat menyajikan gambaran faktual mengenai kondisi organisasi. Setiap kesalahan dalam penyampaian data berpotensi mengganggu efisiensi serta efektivitas pelaksanaan strategi organisasi secara keseluruhan.

c. Relevan

Kesesuaian informasi dengan kebutuhan organisasi mencerminkan relevansi sistem pengendalian yang diterapkan. Informasi yang disajikan harus memiliki hubungan langsung dengan kegiatan inti organisasi, sehingga dapat digunakan secara tepat dalam proses evaluasi kinerja. Informasi yang tidak relevan akan menurunkan efisiensi sistem karena mengaburkan fokus analisis serta mengganggu proses pengambilan keputusan strategis. Pemilihan indikator harus

didasarkan pada signifikansinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Keterkaitan antara indikator yang digunakan dan sasaran strategis organisasi menunjukkan tingkat relevansi sistem pengendalian. Data yang tidak berkorelasi dengan tujuan utama organisasi akan mengarahkan evaluasi ke arah yang keliru dan dapat memengaruhi kebijakan secara negatif. Oleh karena itu, pemilihan alat ukur dan jenis informasi yang dikumpulkan harus disesuaikan dengan konteks lingkungan organisasi dan prioritas strategisnya agar sistem pengendalian memberikan manfaat maksimal.

Ketersediaan informasi secara tepat waktu menjadi prasyarat penting dalam menunjang efektivitas sistem pengendalian. Proses pengambilan keputusan sangat bergantung pada waktu penyampaian informasi. Ketika data yang dibutuhkan tidak tersedia pada saat yang tepat, kemampuan manajemen untuk merespon dinamika organisasi akan terganggu. Oleh karena itu, sistem pengendalian perlu dirancang sedemikian rupa agar mampu menghasilkan laporan kinerja secara cepat dan tepat guna mendukung langkah strategis yang diperlukan.

Alur informasi yang efisien akan memperkuat proses pengendalian serta mempercepat pelaksanaan tindakan korektif. Tanpa kecepatan penyampaian data, organisasi akan mengalami keterlambatan dalam merespon permasalahan, yang berpotensi menyebabkan penyimpangan kinerja yang lebih luas. Sistem pengendalian yang efektif harus mampu menjamin setiap informasi penting tersedia pada saat dibutuhkan guna menjaga kontinuitas proses pengambilan keputusan.

Kemampuan sistem pengendalian untuk beradaptasi terhadap dinamika lingkungan organisasi menjadi indikator penting dari efektivitasnya. Lingkungan eksternal yang terus mengalami perubahan mengharuskan sistem pengendalian untuk bersifat fleksibel, baik dalam hal indikator, metode evaluasi, maupun prosedur pelaksanaannya. Sistem yang

statis akan cepat kehilangan relevansi, sehingga tidak lagi mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal dalam jangka panjang.

Cameron & Green (2019) menyebutkan karakteristik sistem pengendalian yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan mencerminkan keberlanjutan fungsinya dalam mendukung manajemen strategis. Perubahan teknologi, regulasi, maupun perilaku konsumen menuntut adanya sistem yang responsif dan mudah disesuaikan. Keberhasilan sistem pengendalian ditentukan oleh kemampuannya mengintegrasikan objektivitas, akurasi, relevansi, ketepatan waktu, serta adaptabilitas dalam kerangka kerja yang konsisten.

C. Rangkuman

Fungsi pengendalian dalam manajemen memiliki peran strategis dalam menjamin keselarasan antara hasil pelaksanaan kegiatan dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Melalui proses yang mencakup pengukuran kinerja, evaluasi hasil, serta implementasi tindakan korektif, pengendalian memberikan jaminan terhadap konsistensi pelaksanaan operasional organisasi. Keberadaan fungsi ini menunjang pencapaian sasaran strategis dan memperkuat daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan. Efektivitas fungsi pengendalian mencerminkan tingkat profesionalisme manajerial dalam mempertahankan stabilitas dan arah organisasi secara berkesinambungan.

Pengendalian dalam manajerial merupakan suatu rangkaian proses sistematis yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup tahapan penetapan standar kinerja, pengukuran hasil aktual, evaluasi terhadap penyimpangan, serta penerapan tindakan korektif yang diperlukan. Melalui penerapan pengendalian yang efektif, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional,

memperkuat akuntabilitas, serta mempertahankan konsistensi arah dalam mencapai tujuan strategisnya.

Sistem pengendalian yang efektif ditandai oleh keberadaan unsur objektivitas, ketepatan data, keterkaitan informasi dengan aktivitas organisasi, ketepatan waktu dalam pelaporan, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal. Unsur-unsur ini berfungsi secara terpadu untuk memastikan tercapainya sasaran organisasi secara konsisten⁴ dan efisien. Keberadaan sistem dengan karakteristik tersebut mendukung pengambilan keputusan yang akurat serta menjaga arah dan stabilitas kebijakan organisasi dalam jangka panjang.

D. ⁹Goal Diskusi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan bagaimana fungsi pengendalian dalam manajemen berkontribusi terhadap tercapainya kesesuaian antara hasil aktual dan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.
2. Uraikan tahapan utama dalam proses pengendalian manajerial, mulai dari penetapan standar kinerja hingga pelaksanaan tindakan korektif.
3. Jelaskan karakteristik sistem pengendalian yang efektif dan jelaskan mengapa objektivitas, ketepatan informasi, serta relevansi menjadi unsur penting dalam sistem tersebut.
4. Jelaskan pentingnya ketepatan waktu informasi pengendalian dan kemampuan sistem untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dalam mendukung pengambilan keputusan yang tepat.

BAB 6

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

6

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan fungsi MSDM dalam organisasi.
2. Menjelaskan proses rekrutmen dan seleksi karyawan.
3. Menjelaskan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia.
4. Menjelaskan sistem imbalan.

B. Uraian Materi

1. Konsep dan Fungsi MSDM dalam Organisasi

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan sistematis dalam mengelola tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Fungsi ini tidak terbatas pada administrasi personalia, melainkan mencakup peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konsep MSDM berpijak pada pemahaman bahwa manusia adalah penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan tenaga kerja memerlukan strategi yang terencana dan berkelanjutan. Pelaksanaannya harus selaras dengan kebijakan organisasi dan kebutuhan individu.

Bratton *et al.* (2021) menyebutkan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan tenaga kerja.

a. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja bertujuan menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang tepat dari segi jumlah, kualifikasi, waktu, dan lokasi. Kegiatan ini dilaksanakan berdasarkan prediksi kebutuhan organisasi di masa depan serta mempertimbangkan perubahan internal dan eksternal. Proses ini membutuhkan data yang akurat dan relevan untuk mendukung pengambilan keputusan. Evaluasi tren dan proyeksi pertumbuhan organisasi menjadi bagian penting dalam tahap ini.

b. Pengelolaan tenaga kerja

Aktivitas pengelolaan tenaga kerja mencakup pengorganisasian, pengarahan, serta evaluasi terhadap kinerja karyawan. Tujuannya ialah menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif bagi pencapaian sasaran organisasi. Manajemen kinerja yang baik akan mendorong terciptanya efisiensi kerja dan peningkatan motivasi. Proses evaluasi dilaksanakan secara berkala untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi kendala, serta merancang tindak lanjut perbaikan.

c. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan sumber daya manusia difokuskan pada upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan program pengembangan karier. Langkah ini meliputi peningkatan keterampilan teknis maupun kemampuan manajerial. Organisasi yang menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan tenaga kerja akan memperoleh manfaat berupa peningkatan loyalitas dan produktivitas. Program pengembangan yang terstruktur dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang unggul. Strategi ini menjadi penting dalam mempertahankan keunggulan organisasi secara berkesinambungan.

77
Lebih lanjut, menurut Stone *et al.* (2024), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perolehan, pengembangan, kompensasi, serta hubungan ketenagakerjaan.

a. Perolehan sumber daya manusia

Fungsi perolehan sumber daya manusia meliputi proses perekrutan dan seleksi tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan organisasi. Proses ini dilaksanakan secara objektif dengan mempertimbangkan aspek kompetensi, kepribadian, dan kesesuaian budaya kerja. Prosedur rekrutmen yang transparan dan akuntabel merupakan dasar bagi terbentuknya hubungan kerja yang profesional. Penempatan karyawan yang tepat turut berkontribusi terhadap efisiensi kerja.

b. Pengembangan sumber daya manusia

Setelah proses perolehan, fungsi pengembangan menjadi aspek penting dalam meningkatkan kapasitas kerja. Pelatihan dan pendidikan dirancang untuk menyesuaikan tenaga kerja dengan dinamika lingkungan kerja yang terus berubah. Adaptasi terhadap teknologi baru dan perubahan peran kerja menuntut pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Organisasi yang responsif terhadap kebutuhan pengembangan akan lebih siap menghadapi tantangan.

c. Pemberian kompensasi

Kompensasi mencakup sistem pemberian imbalan yang adil dan proporsional berdasarkan kontribusi dan tanggung jawab kerja. Tujuannya adalah untuk menciptakan motivasi serta menjaga kepuasan kerja. Perancangan sistem kompensasi didasarkan pada prinsip keadilan internal dan daya saing eksternal. Struktur imbalan yang transparan mendorong terciptanya budaya kerja yang kompetitif dan produktif.

d. Hubungan ketenagakerjaan

Fungsi hubungan ketenagakerjaan bertujuan membangun hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan tenaga kerja. Relasi kerja yang sehat ditandai dengan komunikasi yang terbuka, dialog sosial, dan saling pengertian. Konflik hubungan industrial dapat diminimalisasi melalui peraturan kerja yang jelas dan mekanisme penyelesaian yang adil. Upaya ini penting untuk menciptakan iklim kerja yang stabil dan mendukung produktivitas.

Peran strategis manajemen sumber daya manusia terlihat dari kemampuannya meningkatkan daya saing organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif. Kualitas manajemen sumber daya manusia sangat menentukan kemampuan adaptasi terhadap perubahan bisnis. Strategi pengelolaan ini mencakup pemanfaatan potensi individu dan pengembangan kapabilitas organisasi secara menyeluruh (Alfawaire & Atan, 2021). Ketahanan organisasi terhadap tekanan eksternal sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen sumber dayanya. Integrasi antara visi organisasi dan strategi pengelolaan tenaga kerja menjadi kunci keunggulan bersaing.

2. Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam organisasi, khususnya dalam memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten melalui proses rekrutmen dan seleksi. Aktivitas ini menjadi bagian dari perencanaan tenaga kerja strategis yang bertujuan untuk menempatkan individu yang tepat pada posisi yang sesuai. Keberhasilan pelaksanaan tahapan ini berdampak langsung pada efisiensi operasional serta keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Marchese & Lawrence (2023) mengungkapkan rekrutmen dimulai dengan pencarian dan penarikan calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai dengan

kebutuhan jabatan tertentu. Proses ini melibatkan identifikasi sumber daya manusia, baik dari dalam maupun luar organisasi, serta pemanfaatan berbagai media seperti portal karier, media sosial, dan jaringan profesional. Keberhasilan tahapan ini sangat ditentukan oleh kejelasan spesifikasi pekerjaan dan kriteria kompetensi yang dibutuhkan. Strategi yang digunakan hendaknya disesuaikan dengan daya saing organisasi dalam menarik kandidat terbaik.

Ketepatan dalam menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan potensi kandidat menjadi aspek penting dalam tahap rekrutmen. Reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang kondusif, prospektif, dan berorientasi pada pengembangan karier turut menjadi daya tarik. Proses ini harus dilaksanakan secara profesional dengan mempertimbangkan prinsip keadilan, transparansi, dan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan.

Hasil dari rekrutmen akan melahirkan sejumlah pelamar yang selanjutnya mengikuti proses seleksi. Menurut Lievens & Chapman (2019), tahapan seleksi bertujuan mengidentifikasi individu yang paling sesuai berdasarkan standar yang telah ditentukan. Penilaian dalam tahap ini mencakup berbagai metode seperti wawancara, tes kemampuan, asesmen psikologis, serta pengecekan latar belakang. Kriteria yang digunakan hendaknya bersifat objektif dan mampu mencerminkan kesesuaian antara kemampuan individu dengan kebutuhan posisi yang ditawarkan.

Keakuratan metode seleksi sangat bergantung pada kualitas instrumen penilaian yang diterapkan. Instrumen ini harus memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi agar dapat menilai dimensi kompetensi secara menyeluruh, baik teknis maupun non-teknis. Pemilihan metode seleksi harus dapat mempertimbangkan konteks budaya organisasi serta dinamika pekerjaan. Pendekatan yang berbasis data akan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil dalam proses seleksi.

Seleksi bukan sekadar proses administratif, melainkan juga berfungsi sebagai cerminan nilai dan budaya organisasi. Melalui tahapan ini, organisasi dapat menyeleksi individu yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki kesesuaian nilai dan integritas. Keselarasan ini berkontribusi pada terbentuknya tim kerja yang solid dan budaya organisasi yang kuat. Oleh sebab itu, seleksi perlu dilakukan secara terstruktur dan berbasis prinsip-prinsip profesionalisme.

Kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh efektivitas proses rekrutmen dan seleksi. Pelaksanaan tahapan ini secara tepat akan menghasilkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi tinggi, loyalitas yang kuat, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan organisasi (Sadikin *et al.*, 2023). Proses yang optimal dapat menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja serta meningkatkan produktivitas jangka panjang (Otoo, 2019).

Dinamika pasar tenaga kerja yang terus berubah menuntut organisasi untuk secara aktif menyesuaikan strategi rekrutmen dan seleksi. Perubahan teknologi, preferensi generasi kerja baru, serta tantangan globalisasi perlu diantisipasi dalam penyusunan kebijakan sumber daya manusia. Organisasi yang mampu membaca perubahan dan meresponnya secara cepat akan lebih unggul dalam menarik dan mempertahankan talenta potensial.

Rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan secara sistematis dan berbasis pada perencanaan strategis menjadi dasar dalam membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan. Proses ini menjadi investasi jangka panjang dalam membangun daya saing organisasi. Integrasi antara aspek operasional dan strategis dalam pengelolaan tenaga kerja akan menciptakan organisasi yang adaptif, responsif, dan inovatif.

3. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam strategi organisasi untuk meningkatkan kompetensi kerja individu maupun kelompok. Kegiatan ini berkaitan dengan peningkatan keterampilan, penguatan nilai-nilai kerja, etika profesional, serta kesiapan individu dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan bisnis. Dalam organisasi modern, pelatihan dan pengembangan menjadi aspek strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam mempertahankan daya saing.

Pelatihan sumber daya manusia dirancang untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, khususnya dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kemampuan teknis yang relevan dengan posisi kerja. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan perubahan kebijakan operasional (Blanchard & Thacker, 2023). Materi pelatihan disusun secara spesifik agar langsung dapat diterapkan dalam tugas sehari-hari, seperti peningkatan kemampuan komunikasi, penguasaan sistem informasi, atau teknik pelayanan pelanggan.

Model pelatihan yang efektif memerlukan pendekatan sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil pelatihan. Setiap tahap dilakukan secara terstruktur agar hasil pelatihan dapat diukur melalui indikator yang jelas. Evaluasi pascapelatihan digunakan untuk menilai dampak terhadap produktivitas kerja dan untuk mengetahui apakah keterampilan yang diajarkan telah diaplikasikan secara konsisten.

Pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada peningkatan kapabilitas individu dalam jangka panjang yang mencakup pembinaan kepemimpinan, pemahaman strategis, serta manajemen karier. Program pengembangan disusun guna memenuhi tuntutan jabatan saat ini, serta mempersiapkan karyawan menghadapi posisi yang lebih kompleks di masa depan (Swanson, 2022). Pendekatan ini

menekankan pentingnya pembangunan karakter, kapasitas berpikir kritis, dan kemampuan pengambilan keputusan.

Armstrong & Taylor (2023) menegaskan fokus utama dalam pengembangan sumber daya manusia adalah menciptakan individu yang adaptif terhadap perubahan dan mampu membawa inovasi dalam lingkup kerjanya. Organisasi yang berhasil dalam pengembangan sumber daya manusia umumnya memiliki program mentoring dan coaching yang berkesinambungan. Kegiatan ini berfungsi sebagai sarana transmisi nilai organisasi, pembelajaran informal, dan peningkatan kepercayaan diri karyawan.

Perencanaan pengembangan karier menjadi bagian penting dari strategi organisasi dalam mengelola talenta. Menurut Chelladurai & Kim (2022), program pengembangan karier memberikan arah yang jelas bagi individu untuk mencapai jenjang karier tertentu berdasarkan kinerja, potensi, dan kompetensi yang dimiliki. Rencana ini biasanya terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja dan hasil asesmen psikologis. Kejelasan arah karier mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang.

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan secara terstruktur memungkinkan organisasi membangun kapabilitas kolektif yang berkelanjutan. Struktur pelatihan yang jelas membantu dalam alokasi sumber daya yang efisien dan penyusunan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kegiatan ini dapat menjadi instrumen dalam menyebarluaskan budaya kerja yang mendukung peningkatan kualitas dan inovasi.

Peningkatan retensi karyawan sering kali berkaitan langsung dengan tersedianya kesempatan pengembangan profesional. Karyawan yang merasa organisasi memberikan ruang untuk pertumbuhan cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat. Program pelatihan yang relevan dan pengembangan karier yang terarah membentuk lingkungan kerja yang mendorong komitmen jangka panjang. Hal ini

pada akhirnya mengurangi biaya *turnover* dan menjaga stabilitas organisasi.

4. Sistem Imbalan

Sistem imbalan memiliki kedudukan strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi tenaga kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui sistem ini, organisasi menunjukkan apresiasi atas hasil kerja individu yang mendorong produktivitas secara berkelanjutan. Pengelolaan imbalan yang dirancang secara sistematis dan terarah dapat meningkatkan motivasi, memperkuat loyalitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal (Shields *et al.*, 2020).

Menurut Perkins & Jones (2020), imbalan yang diberikan kepada karyawan dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial.

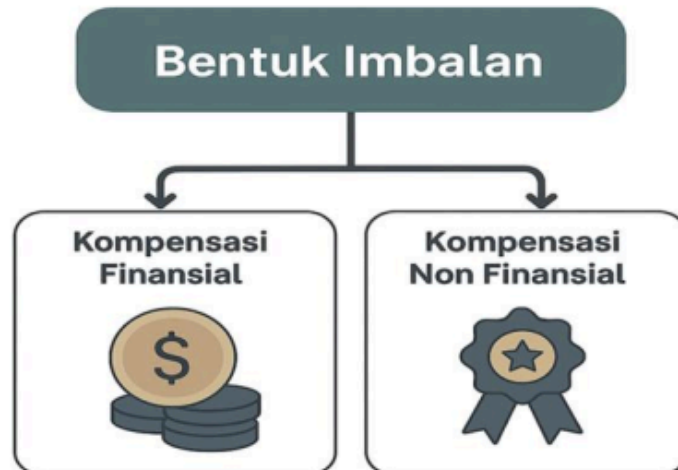
a. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial merupakan bentuk sistem imbalan yang umum diterapkan dalam organisasi. Komponen utamanya meliputi gaji pokok, tunjangan tetap, bonus berdasarkan kinerja, dan bentuk insentif lainnya. Besaran kompensasi ditentukan berdasarkan analisis jabatan, tingkat tanggung jawab, serta dinamika pasar tenaga kerja. Perumusan yang adil dan terbuka terhadap struktur kompensasi menjadi faktor penting dalam membangun persepsi keadilan dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

b. Kompensasi non finansial

Imbalan berupa non finansial penting dalam mendukung motivasi kerja. Bentuk imbalan ini meliputi pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan profesional, fleksibilitas waktu kerja, serta suasana kerja yang kondusif. Walaupun tidak berwujud secara materiil, imbalan non finansial memberikan dampak psikologis

yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi.



Gambar 6. Bentuk Imbalan

Sumber: Perkins & Jones (2020)

Sistem imbalan yang dirancang berdasarkan asas keadilan berkontribusi besar terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Prinsip keadilan ini menekankan pentingnya hubungan yang seimbang antara kontribusi individu dan bentuk penghargaan yang diterima. Ketidaksesuaian antara keduanya berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja (Kumari *et al.*, 2021). Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang objektif menjadi kunci dalam mendukung keadilan sistem imbalan.

Tingkat motivasi tenaga kerja secara langsung berkaitan dengan persepsi terhadap imbalan yang diberikan. Ketika imbalan dipandang sesuai dengan usaha yang dilakukan, semangat kerja dan loyalitas pun meningkat. Penetapan imbalan yang kompetitif dalam pasar tenaga kerja memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai tenaga kerja sebagai aset strategis. Imbalan yang berbasis hasil kerja dapat membangun harapan positif terhadap prospek karier dan penghargaan berjenjang (Kang & Lee, 2021).

Kepuasan kerja yang berkelanjutan bergantung pada jumlah imbalan, dan juga pada relevansi dan kepekaan sistem terhadap kebutuhan tenaga kerja. Pendekatan desain

sistem imbalan memerlukan pemahaman terhadap aspek psikologis dan motivasional agar program yang dirancang mampu menjawab dinamika tenaga kerja modern. Organisasi yang mampu menyusun sistem yang adaptif akan mendapatkan manfaat berupa loyalitas dan kinerja tinggi dari tenaga kerjanya.

Efektivitas sistem imbalan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara struktur penghargaan dan arah strategis organisasi. Perancangan imbalan perlu mempertimbangkan orientasi strategis organisasi, baik dari sisi penguatan efisiensi, pengembangan inovasi, maupun pengelolaan talenta. Hal ini menjadikan sistem imbalan sebagai instrumen penggerak perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Kontribusi tenaga kerja harus menjadi acuan utama dalam merancang dan menerapkan sistem imbalan. Ketika penghargaan diberikan secara proporsional terhadap kinerja yang dihasilkan, maka akan terbentuk budaya organisasi yang berbasis prestasi. Sistem yang transparan dan berbasis kinerja akan memperkuat motivasi intrinsik tenaga kerja serta membentuk ekosistem kerja yang kompetitif dan berorientasi pada hasil yang berkelanjutan.

C. Rangkuman

Pengelolaan sumber daya manusia berperan dalam mendukung pencapaian keunggulan bersaing suatu organisasi melalui pendekatan yang terencana dan sistematis terhadap aspek-aspek ketenagakerjaan. Seluruh fungsi utama seperti perekrutan, pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, dan pengelolaan hubungan kerja harus dilaksanakan secara terintegrasi serta konsisten. Kualitas manajemen terhadap unsur manusia menjadi determinan utama dalam menjawab dinamika serta tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan bisnis yang bersifat progresif dan kompetitif.

4

Rekrutmen dan seleksi merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam menentukan mutu tenaga kerja suatu organisasi. Proses ini harus dilaksanakan secara sistematis, objektif, dan sesuai dengan strategi organisasi agar dapat menghasilkan kandidat yang tepat bagi kebutuhan jabatan dan nilai-nilai organisasi. Keberhasilan dalam tahapan ini berdampak pada pencapaian kinerja operasional, serta turut mendukung daya saing dan keberlangsungan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan usaha.

149

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam manajemen yang berperan dalam peningkatan kompetensi individu dan keunggulan kompetitif organisasi. Program yang terencana dan berkesinambungan memungkinkan terbentuknya tenaga kerja yang memiliki keterampilan, kemampuan beradaptasi, dan tingkat komitmen yang tinggi. Pelatihan jangka pendek dan pengembangan jangka panjang harus diintegrasikan untuk menciptakan kapabilitas kelompok secara optimal serta menjaga kelangsungan kinerja organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

49

Sistem imbalan yang disusun secara adil, proporsional, dan sejalan dengan strategi organisasi memiliki peran strategis dalam mendorong motivasi kerja, meningkatkan kepuasan karyawan, serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Integrasi kompensasi finansial dan non finansial yang tepat dapat memperkuat keterlibatan tenaga kerja serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Perancangan sistem imbalan yang mempertimbangkan kontribusi individu dan kebutuhan organisasi menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada keberlanjutan.

60

11

D. Soal Diskusi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan bagaimana fungsi perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan tenaga kerja mendukung efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.
2. Uraikan tahapan utama dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.
3. Apa perbedaan mendasar antara pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dan bagaimana keduanya saling melengkapi dalam meningkatkan kompetensi karyawan?
4. Jelaskan bagaimana sistem imbalan yang adil dan kompetitif dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan dalam jangka panjang.
5. Jelaskan hubungan antara strategi organisasi dengan desain sistem imbalan yang diterapkan, dan jelaskan pula dampaknya terhadap kontribusi individu dalam organisasi.

BAB

7

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

6

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan signifikansi keputusan dalam manajemen.
2. Menjelaskan proses dan tahapan pengambilan keputusan.
3. Menjelaskan hambatan dalam pengambilan keputusan yang efektif.

B. Uraian Materi

1. Konsep dan Signifikansi Keputusan dalam Manajemen

Pengambilan keputusan dalam manajemen menjadi penentu arah dan kelangsungan organisasi secara keseluruhan. Menurut Kobrin (2022), proses pengambilan keputusan mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya, menanggapi perubahan lingkungan, serta merumuskan kebijakan strategis dan operasional. Peran keputusan dalam manajemen menjadi sangat penting karena memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai efisiensi, efektivitas, dan daya saing yang berkelanjutan.

Fungsi utama manajemen tidak dapat dilepaskan dari proses pengambilan keputusan, terutama dalam mengidentifikasi permasalahan serta menentukan alternatif solusi yang paling rasional. Langkah-langkah yang ditempuh dalam proses ini mencakup pengumpulan informasi, analisis

data, dan penilaian terhadap dampak dari setiap pilihan yang tersedia. Setiap keputusan yang diambil oleh manajer akan berkonsekuensi langsung terhadap berbagai aspek organisasi, baik secara struktural maupun operasional.

Dalam konteks manajerial, keputusan sering kali dibuat dalam kondisi keterbatasan informasi, tekanan waktu, dan kompleksitas masalah. Manajer dituntut untuk tetap rasional dalam mempertimbangkan berbagai kemungkinan, memperhatikan dampak jangka pendek dan panjang, serta menyesuaikan keputusan dengan nilai dan tujuan organisasi (Eferyn *et al.*, 2023). Pengambilan keputusan menjadi suatu bentuk tanggung jawab strategis yang harus dijalankan secara profesional, berbasis data, dan berorientasi pada pencapaian hasil terbaik bagi organisasi.

Peran manajemen dalam pengambilan keputusan bersifat antisipatif terhadap potensi tantangan dan peluang. Kemampuan untuk merancang kebijakan serta mengarahkan tindakan organisasi secara sistematis menjadi prasyarat bagi keberhasilan implementasi strategi. Keputusan yang tepat dapat mendorong organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan bagian integral dari fungsi kepemimpinan dan perencanaan strategis dalam organisasi.

Evans (2024) mengungkapkan terdapat dua keputusan dalam konteks manajerial, di antaranya:

a. Keputusan strategis

Keputusan strategis berkaitan dengan perumusan arah jangka panjang organisasi yang mencakup perencanaan ekspansi, diversifikasi produk, serta kemitraan bisnis. Proses pengambilan keputusan jenis ini memerlukan analisis menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internal, memperhatikan kecenderungan pasar, serta mempertimbangkan keunggulan kompetitif organisasi. Akurasi dalam merumuskan keputusan strategis akan sangat menentukan keberhasilan jangka

panjang serta posisi organisasi di tengah dinamika persaingan yang kompleks.

b. Keputusan operasional

Keputusan yang bersifat operasional lebih berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan rutin organisasi, seperti pembagian tugas, pengelolaan anggaran harian, serta penyelesaian masalah teknis di lapangan. Meskipun tidak bersifat strategis, keputusan operasional tetap memegang peranan penting dalam memastikan kelancaran aktivitas dan efisiensi kerja. Proses pengambilan keputusan operasional harus mempertimbangkan ketepatan waktu, efektivitas tindakan, serta konsistensi terhadap prosedur organisasi.

Hubungan yang erat antara keputusan strategis dan operasional menunjukkan pentingnya integrasi keduanya dalam kerangka manajemen organisasi. Kombinasi yang selaras antara kebijakan jangka panjang dan tindakan harian dapat menciptakan sinergi yang mendukung stabilitas dan pertumbuhan organisasi. Ketajaman manajerial dalam menyelaraskan kedua jenis keputusan ini akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Integrasi ini mencerminkan efektivitas sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.

Penilaian terhadap kualitas keputusan dapat dilihat dari kemampuan manajer dalam menyelaraskan solusi yang diambil dengan tujuan strategis organisasi. Keputusan yang berkualitas memperkuat posisi organisasi dalam jangka panjang. Kredibilitas seorang ¹⁴⁶manajer tercermin dalam konsistensi dan hasil dari keputusan yang diambil. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang efektif menjadi dasar dalam membangun budaya organisasi yang responsif, produktif, dan kompetitif.

2. Proses dan Tahapan Pengambilan Keputusan

Keputusan manajerial memiliki posisi sentral dalam operasional organisasi karena berkaitan langsung dengan penentuan arah tindakan yang diambil untuk menghadapi permasalahan atau memanfaatkan peluang. Proses ini menuntut pemikiran rasional serta analisis mendalam yang merefleksikan tanggung jawab dan kompetensi pimpinan dalam menghasilkan kebijakan yang mendukung kinerja. Dalam tataran praktis, keputusan yang efektif lahir dari proses berpikir sistematis yang terstruktur dalam beberapa tahapan yang saling terkait dan saling menguatkan.

Menurut Driscoll *et al.* (2022), proses pengambilan keputusan dalam konteks manajerial dapat mencakup identifikasi masalah, analisis alternatif, dan pemilihan solusi terbaik (Tabel 3).

Tabel 3. Proses Pengambilan Keputusan

Aspek	Uraian
Identifikasi masalah	Identifikasi masalah yang akurat sangat penting karena menentukan efektivitas solusi. Kesalahan tahap ini dapat menyebabkan keputusan yang tidak tepat dan tidak efektif.
Analisis alternatif	Perumusan alternatif solusi memerlukan data valid, relevan dengan sumber daya, serta mempertimbangkan manfaat, risiko, dan kelayakan teknis maupun ekonomis.
Pemilihan solusi terbaik	Pemilihan alternatif terbaik didasarkan pada analisis kuantitatif dan kualitatif, dengan mempertimbangkan efisiensi, keberlanjutan, dampak, dan konsekuensi bagi pemangku kepentingan.

Sumber: Driscoll *et al.* (2022)

a. Identifikasi masalah

Tahapan awal dari proses pengambilan keputusan dimulai dengan pengenalan dan pengidentifikasian masalah. Masalah yang muncul bisa bersifat nyata ataupun potensial, yang memerlukan pengamatan cermat terhadap situasi aktual organisasi. Ketepatan dalam mengidentifikasi masalah berperan penting dalam menentukan relevansi solusi yang akan dirancang. Apabila kesalahan terjadi pada tahap ini, maka kemungkinan besar solusi yang diambil tidak akan efektif. Oleh sebab itu, akurasi dalam merumuskan masalah menjadi dasar dalam proses keputusan selanjutnya.

b. Analisis alternatif

Setelah masalah dapat diidentifikasi secara tepat, langkah berikutnya ialah merumuskan berbagai alternatif penyelesaian. Tahapan ini membutuhkan informasi yang valid, baik dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Alternatif yang disusun harus relevan dengan kapasitas sumber daya yang tersedia dan dapat diimplementasikan. Proses analisis terhadap berbagai alternatif dilakukan dengan mempertimbangkan manfaat, risiko, serta kelayakan teknis dan ekonomis.

c. Pemilihan solusi terbaik

Penentuan pilihan dari alternatif yang telah dianalisis menjadi titik penting dalam proses pengambilan keputusan. Solusi yang dipilih harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan, efisiensi, serta dampaknya terhadap pemangku kepentingan. Pengambilan keputusan pada tahap ini berdasarkan analisis perbandingan secara kuantitatif dan kualitatif. Kualitas pemilihan keputusan sangat dipengaruhi oleh pemahaman mendalam terhadap konsekuensi dari setiap alternatif.

Setelah keputusan ditetapkan, implementasi menjadi langkah lanjutan yang tidak kalah pentingnya. Keberhasilan pelaksanaan sangat bergantung pada koordinasi lintas unit

kerja dan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Setiap bagian perlu mengetahui tanggung jawabnya dalam eksekusi keputusan. Implementasi yang berjalan sesuai rencana menunjukkan adanya integrasi antara perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional (Hill & Hupe, 2021). Oleh karena itu, pemantauan terhadap pelaksanaan menjadi mekanisme kontrol yang penting untuk memastikan tujuan keputusan dapat tercapai.

Setiap tahapan dalam proses keputusan memerlukan ketajaman analisis terhadap konsekuensi yang ditimbulkan. Tanpa evaluasi yang mendalam, risiko dari keputusan yang tidak tepat menjadi semakin besar. Oleh sebab itu, kemampuan dalam menimbang dampak setiap alternatif menjadi bagian penting dari peran manajerial. Dalam lingkungan yang semakin kompleks, ketepatan pengambilan keputusan menjadi kunci keberhasilan organisasi. Struktur proses yang sistematis menjadi acuan utama dalam menjaga akurasi dan kualitas kebijakan yang ditetapkan.

Setelah keputusan diterapkan, penting untuk melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan dampaknya. Evaluasi ini digunakan untuk menilai sejauh mana kebijakan yang telah dijalankan mampu menyelesaikan masalah atau mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil dari evaluasi ini dapat digunakan sebagai masukan untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan di masa mendatang. Evaluasi ini mencerminkan tingkat kedewasaan organisasi dalam membangun budaya pembelajaran dari pengalaman yang ada.

Evaluasi yang dilakukan secara konsisten memberikan kontribusi pada penyempurnaan proses manajerial secara keseluruhan. Kegiatan ini menjadi media untuk mengembangkan sistem pembelajaran organisasi yang adaptif dan inovatif. Refleksi terhadap hasil keputusan mendorong peningkatan efektivitas pengambilan keputusan pada masa yang akan datang. Proses evaluasi berfungsi sebagai sarana penguatan terhadap tata kelola yang

berorientasi pada peningkatan kualitas dan keberlanjutan organisasi.

4

3. Hambatan dalam Pengambilan Keputusan yang Efektif

Pengambilan keputusan dalam konteks manajerial sering kali menghadapi berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitas proses tersebut. Hambatan ini dapat bersumber dari faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kualitas penilaian manajerial. Kompleksitas masalah yang dihadapi, tekanan situasional, serta keterbatasan kemampuan analitis menjadi penyebab utama timbulnya hambatan. Apabila tidak ditangani secara tepat, hambatan tersebut berpotensi menurunkan akurasi dalam pembuatan keputusan.

Sibony (2020) menuturkan berbagai hambatan yang umum dihadapi dalam proses pengambilan keputusan, meliputi keterbatasan informasi, bias kognitif, dan tekanan organisasi (Tabel 4).

Tabel 4. Hambatan dalam Pengambilan Keputusan

Elemen	Uraian
Keterbatasan informasi	Keterbatasan informasi menghambat pengambilan keputusan, meningkatkan risiko kesalahan analisis. Informasi yang lengkap dan valid sangat penting untuk menghasilkan keputusan yang tepat.
Bias kognitif	Bias kognitif menghambat keputusan objektif. Sikap kritis dan terbuka diperlukan untuk mengenali serta mengendalikan bias demi meningkatkan keandalan pengambilan keputusan.
Tekanan organisasi	Tekanan organisasi dapat mendorong keputusan tergesa-gesa. Pengelolaan waktu, ketahanan mental, dan pertimbangan rasional penting agar keputusan tetap selaras dengan tujuan organisasi.

Sumber: Sibony (2020)

a. Keterbatasan informasi

Keterbatasan informasi merupakan salah satu hambatan utama dalam pengambilan keputusan. Informasi yang tidak lengkap, tidak relevan, atau bahkan salah arah dapat menyulitkan proses identifikasi masalah serta evaluasi alternatif solusi. Ketergantungan pada sumber data yang terbatas meningkatkan risiko kesalahan dalam analisis. Hal ini menunjukkan pentingnya pengumpulan data yang komprehensif dan valid sebelum menetapkan sebuah keputusan. Kualitas dan kelengkapan informasi menjadi faktor krusial dalam menghasilkan keputusan yang tepat.

b. Bias kognitif

Bias kognitif menjadi faktor penghambat signifikan dalam proses pengambilan keputusan. Berbagai kecenderungan berpikir yang tidak objektif, seperti konfirmasi pendapat awal atau pengaruh stereotip, dapat menyebabkan kesimpulan yang keliru meskipun didasarkan pada data. Kondisi ini menuntut penerapan sikap kritis dan terbuka dalam mengevaluasi asumsi dan argumen yang ada. Kemampuan mengenali dan mengendalikan bias kognitif akan meningkatkan keandalan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Tekanan organisasi

Tekanan organisasi turut menjadi penghambat dalam proses pengambilan keputusan. Tekanan waktu, ekspektasi pimpinan, dan kondisi lingkungan kerja dapat menyebabkan pengambilan keputusan secara tergesa-gesa tanpa analisis yang memadai. Situasi semacam ini berpotensi menghasilkan keputusan yang kurang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Pengelolaan waktu dan penetapan prioritas menjadi hal penting agar proses pengambilan keputusan tetap berdasarkan pertimbangan rasional. Ketahanan mental dan pengendalian emosi menjadi faktor pendukung dalam menghadapi tekanan tersebut.

Hambatan struktural dan sistemik di dalam organisasi dapat memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan. Komunikasi yang tidak efisien, kurangnya koordinasi antar unit kerja, serta budaya organisasi yang kurang mendukung transparansi merupakan contoh hambatan yang berasal dari sistem internal. Permasalahan ini dapat menimbulkan kesalahan informasi dan memperlambat respon terhadap isu strategis. Upaya perbaikan sistem dan proses komunikasi perlu dilakukan untuk mengurangi hambatan yang muncul dari aspek struktural organisasi.

Menurut Ekel *et al.* (2019), pengambilan keputusan yang tidak terstruktur dapat menimbulkan ketidakpastian dan konflik.

a. Ketidakpastian

Ketidakjelasan dalam struktur pengambilan keputusan dapat menimbulkan ambiguitas dalam pelaksanaan kebijakan. Ketidakpastian dalam mendefinisikan masalah, sasaran, dan kriteria keberhasilan dapat menyebabkan perbedaan interpretasi di antara anggota organisasi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan dan pengawasan keputusan. Dengan adanya struktur keputusan yang jelas, pemahaman bersama dapat terbentuk dan mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

b. Konflik

Konflik dapat terjadi apabila proses pengambilan keputusan tidak berjalan secara transparan atau tidak melibatkan semua pemangku kepentingan yang relevan. Ketika keputusan tidak dikomunikasikan dengan baik atau dianggap merugikan pihak tertentu, resistensi terhadap pelaksanaan dapat muncul. Situasi tersebut menegaskan pentingnya komunikasi yang efektif dan pelibatan partisipatif dalam proses pengambilan keputusan. Kejelasan dan legitimasi keputusan mampu

mengurangi potensi konflik dan meningkatkan penerimaan di tingkat organisasi.

Pelibatan partisipatif dari berbagai pihak dalam organisasi merupakan strategi penting dalam mengatasi hambatan pengambilan keputusan. Keterlibatan unit-unit kerja terkait dan level manajerial yang berbeda dapat memperkaya perspektif serta meningkatkan kualitas informasi yang digunakan. Partisipasi aktif menciptakan rasa kepemilikan terhadap keputusan yang diambil. Kolaborasi yang efektif menghasilkan proses pengambilan keputusan yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap dinamika organisasi.

C. Rangkuman

Proses pengambilan keputusan memiliki peran sentral dalam fungsi manajerial karena menentukan arah serta efektivitas operasional suatu organisasi. Keputusan yang bersifat strategis maupun operasional sangat dipengaruhi oleh kapasitas manajerial dalam mengolah data, menilai kondisi, dan mengelola risiko. Tingkat kualitas keputusan mencerminkan profesionalisme dan kompetensi pimpinan dalam menghadapi dinamika bisnis. Keputusan yang selaras dengan tujuan organisasi berkontribusi signifikan terhadap pencapaian kinerja yang optimal serta meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Proses pengambilan keputusan manajerial merupakan inti dari fungsi kepemimpinan dalam organisasi yang menuntut pendekatan sistematis, analitis, dan berbasis informasi. Setiap tahapan, mulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi hasil, harus dijalankan secara terstruktur untuk menghasilkan keputusan yang tepat, efektif, dan berkelanjutan. Keberhasilan pengambilan keputusan mencerminkan kompetensi manajer dalam mengelola risiko serta merespon dinamika organisasi, sekaligus menjadi dasar pencapaian tujuan strategis dan operasional secara optimal.

Berbagai hambatan dalam pengambilan keputusan manajerial, seperti keterbatasan informasi, bias kognitif, dan tekanan dari lingkungan organisasi, dapat mengurangi efektivitas proses pengambilan keputusan. Ketidakjelasan dalam struktur pengambilan keputusan serta minimnya keterlibatan anggota organisasi menimbulkan konflik dan ketidakpastian. Pendekatan yang rasional disertai partisipasi aktif pemangku kepentingan meningkatkan kualitas serta legitimasi keputusan, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

D. 6. **Goal Diskusi**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan konsep pengambilan keputusan dan peran pentingnya dalam manajemen organisasi.
2. Jelaskan tahapan utama dalam proses pengambilan keputusan yang efektif.
3. Jelaskan berbagai hambatan yang sering muncul dalam pengambilan keputusan dan dampaknya terhadap organisasi.
4. Jelaskan bagaimana proses evaluasi hasil keputusan dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berikutnya.
5. Apa strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi hambatan dalam pengambilan keputusan agar tercapai efektivitas maksimal?

BAB

8

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

6

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep kepemimpinan dan peran pemimpin.
2. Menjelaskan gaya kepemimpinan.
3. Menjelaskan karakteristik pemimpin yang efektif.
4. Menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tim.

B. Uraian Materi

1. Konsep Kepemimpinan dan Peran Pemimpin

Kepemimpinan penting dalam mengarahkan jalannya organisasi agar tetap berada dalam koridor tujuan yang telah dirumuskan. Fungsi utama dari kepemimpinan mencakup pemberian pengaruh yang strategis kepada individu maupun kelompok kerja dalam rangka mendorong pencapaian kinerja. Kepemimpinan bertumpu pada kualitas pribadi seperti integritas, kemampuan mengambil keputusan, serta kapasitas dalam membangun kepercayaan. Dalam hal manajemen, kepemimpinan menjadi penggerak utama dalam membangun keterpaduan organisasi secara menyeluruh (Munajat *et al.*, 2021).

Menurut Tang (2019), kepemimpinan adalah suatu proses di mana individu berperan dalam memengaruhi orang lain guna mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dalam proses tersebut, keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam

menyampaikan gagasan, membangkitkan motivasi, serta mengarahkan tindakan kelompok secara terkoordinasi. Efektivitas kepemimpinan dapat diamati dari kemampuan mengintegrasikan kepentingan organisasi dengan kebutuhan personal anggota. Dalam pelaksanaannya, kepemimpinan mengandalkan kompetensi sosial, emosional, dan strategis yang seimbang.

Scott (2022) mengungkapkan kepemimpinan menuntut sensitivitas tinggi terhadap dinamika internal dan eksternal organisasi, baik berupa perubahan struktur, perilaku anggota, maupun tantangan dari lingkungan bisnis. Menurut Golensky & Hager (2020), seorang pemimpin harus mampu membangun interaksi yang konstruktif, mengelola ketegangan antar individu, serta menjaga stabilitas dalam organisasi. Tingkat kepercayaan terhadap pemimpin menjadi indikator penting yang memengaruhi hubungan kerja dan loyalitas. Kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan serta terbuka terhadap masukan mampu meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi kompleksitas.

Pengaruh positif dari seorang pemimpin dapat memfasilitasi pencapaian kinerja yang optimal, memperkuat kolaborasi, dan membentuk etos kerja yang produktif. Kepemimpinan menjadi sarana strategis dalam mengonsolidasikan potensi sumber daya manusia melalui pendekatan yang inklusif dan berorientasi pada tujuan. Kinerja tim yang solid kerap kali merupakan hasil dari gaya kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan adaptif. Dalam situasi organisasi yang dinamis, figur pemimpin yang tangguh mampu menggerakkan organisasi untuk bertransformasi.

Golensky & Hager (2020) menegaskan peran pemimpin dalam sebuah organisasi dapat meliputi kemampuan mengarahkan, menginspirasi, dan membina hubungan kerja.

a. Kemampuan mengarahkan

Pemimpin bertugas menetapkan arah dan strategi melalui koordinasi serta pengarahan aktivitas kerja secara sistematis. Fungsi utama seorang pemimpin terletak pada kemampuannya dalam menyampaikan visi secara komprehensif, menetapkan tujuan yang realistis, serta mengelola hubungan lintas unit secara harmonis. Peran ini mencakup pula tanggung jawab dalam mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan.

b. Kemampuan menginspirasi

Inspirasi yang dihasilkan oleh kepemimpinan menjadi katalisator dalam mengembangkan motivasi kerja serta kesadaran terhadap pentingnya kolaborasi. Pemimpin yang visioner memiliki kemampuan membangun harapan dan semangat yang menyatu dalam setiap aktivitas organisasi. Kepribadian yang tegas, komunikatif, dan jujur menjadikan pemimpin sebagai figur panutan bagi seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan transformatif menanamkan nilai penting mengenai perubahan sebagai suatu proses yang dapat dicapai melalui kerja sama yang terarah.

c. Kemampuan membina hubungan kerja

Kepemimpinan menekankan pentingnya membangun dan memelihara hubungan kerja yang sehat antar individu dalam organisasi. Seorang pemimpin berperan sebagai penghubung yang mendorong terciptanya interaksi positif dan harmonis. Dalam melaksanakan fungsi ini, pemimpin dituntut untuk menunjukkan keteladanan moral, keadilan dalam pengambilan keputusan, serta keteguhan dalam memegang prinsip organisasi.

Nilai dan visi organisasi tercermin dalam praktik kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin di berbagai tingkatan. Implementasi nilai strategis dan moral menjadi pedoman dalam pembentukan budaya organisasi yang

kohesif. Pemimpin yang efektif memiliki kapasitas dalam menerjemahkan nilai abstrak menjadi perilaku nyata yang dapat diinternalisasi oleh seluruh anggota. Nilai-nilai seperti tanggung jawab, kejujuran, dan etos kerja menjadi bagian tak terpisahkan dari proses kepemimpinan.

Kepemimpinan yang dibangun atas dasar visi dan nilai organisasi berperan penting dalam memperkuat keberlanjutan institusi. Visi yang terarah memberikan pedoman terhadap seluruh proses perencanaan dan pelaksanaan kebijakan organisasi. Nilai-nilai yang diterapkan secara konsisten menjadi instrumen pengontrol sosial dan moral dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin yang menjadikan nilai dan visi sebagai dasar tindakan memperkuat kredibilitas dan memperluas kepercayaan publik.

62

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan ini memiliki peran penting dalam membentuk suasana kerja, efektivitas komunikasi, serta pola pengambilan keputusan di lingkungan organisasi. Pemahaman terhadap karakteristik masing-masing gaya kepemimpinan diperlukan untuk memastikan kecocokan antara tuntutan organisasi dan kemampuan sumber daya manusia.

155

Menurut Al-Ababneh (2020), beberapa bentuk gaya kepemimpinan yang umum diterapkan dalam organisasi, di antaranya:

a. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter ditandai dengan dominasi penuh pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pengendalian aktivitas kerja. Pemimpin bertindak sebagai pusat komando dengan wewenang absolut, sementara bawahan cenderung berperan pasif. Gaya ini

sering digunakan dalam situasi krisis yang membutuhkan ketegasan dan kecepatan bertindak. Namun, dalam jangka panjang, pendekatan ini berpotensi menurunkan inisiatif, motivasi, dan rasa kepemilikan dari karyawan terhadap tugas-tugas yang dijalankan.

b. Kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan¹³ demokratis menempatkan peran aktif seluruh anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi, keterlibatan, dan diskusi terbuka dalam setiap proses kerja. Lingkungan kerja yang partisipatif ini memberikan ruang bagi setiap individu untuk mengembangkan ide dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan. Pendekatan demokratis sering dianggap mendorong semangat kerja yang tinggi, meningkatkan kepuasan kerja, dan⁸⁷ memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

c. Kepemimpinan *laissez-faire*

Kepemimpinan *laissez-faire* memberikan keleluasaan yang tinggi kepada anggota tim untuk mengatur dan menjalankan tugas tanpa banyak campur tangan langsung dari pemimpin. Pemimpin memberikan arahan umum dan bertindak sebagai sumber daya ketika dibutuhkan, sementara inisiatif kerja sepenuhnya berada pada anggota tim. Pendekatan ini efektif dalam organisasi yang memiliki personel berpengalaman, kompeten, dan memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi. Namun, pada kondisi yang tidak terstruktur atau tim yang kurang siap, gaya ini dapat menimbulkan kebingungan dan kurangnya koordinasi.

Scott (2022)¹¹⁴ mengemukakan pemilihan gaya kepemimpinan dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

a. Kompleksitas situasi

Pemimpin yang efektif perlu memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya berdasarkan kondisi yang dihadapi. Sensitivitas terhadap dinamika eksternal dan internal menjadi prasyarat dalam mengelola organisasi secara adaptif. Ketepatan dalam memilih gaya akan meningkatkan efektivitas komunikasi dan kolaborasi kerja.

b. Tingkat kedewasaan karyawan

Karakteristik bawahan merupakan pertimbangan penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang tepat. Karyawan yang sudah matang secara profesional dan memiliki kemandirian tinggi akan lebih berkembang jika diberikan keleluasaan dalam bertindak. Sebaliknya, kelompok yang masih memerlukan bimbingan intensif memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih terstruktur dan tegas. Pemahaman atas kebutuhan dan tingkat kesiapan anggota tim membantu pemimpin dalam menciptakan pola kerja yang seimbang.

c. Budaya kerja organisasi

Budaya organisasi menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu gaya kepemimpinan. Nilai-nilai, norma, dan keyakinan kolektif yang tumbuh dalam organisasi akan memengaruhi ekspektasi terhadap perilaku pemimpin. Dalam organisasi yang menghargai keterbukaan dan partisipasi, gaya demokratis lebih sesuai. Sebaliknya, organisasi yang mengedepankan hierarki dan formalitas lebih cenderung mendukung gaya kepemimpinan otoriter.

Ukuran keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan dapat dilihat dari peningkatan produktivitas kerja yang dihasilkan. Kinerja individu dan tim yang meningkat, efisiensi proses kerja, serta pencapaian indikator kinerja utama mencerminkan efektivitas pendekatan kepemimpinan yang digunakan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hasil kerja menjadi dasar evaluasi terhadap kecocokan antara

pendekatan kepemimpinan dan kebutuhan organisasi. Gaya yang efektif mampu mendorong pencapaian tujuan strategis secara konsisten. Hal ini menunjukkan pentingnya pemimpin dalam mengelola strategi kepemimpinan berdasarkan target dan hasil nyata.

Aspek lain yang turut menentukan efektivitas gaya kepemimpinan adalah tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hubungan kerja yang dibangun atas dasar kepercayaan, penghargaan, dan komunikasi dua arah menciptakan keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan institusi. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan psikologis dan profesional anggota tim dapat menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif. Keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada loyalitas dan komitmen sumber daya manusia.

3. Karakteristik Pemimpin yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kualitas pribadi dan kompetensi yang menjadikan seseorang mampu memengaruhi, membimbing, dan memberikan dampak positif bagi pencapaian tujuan bersama. Pemimpin yang efektif menunjukkan kematangan sikap, kejelasan visi, serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Kepemimpinan bukanlah sekadar mengarahkan pekerjaan, melainkan menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis. Peran pemimpin semakin kompleks seiring meningkatnya dinamika organisasi dan tuntutan lingkungan eksternal.

Menurut Bosworth & Maryon (2023), pemimpin yang efektif memiliki beberapa karakteristik, meliputi:

a. Integritas

Integritas menjadi dasar dalam membentuk kepercayaan terhadap kepemimpinan. Seorang pemimpin yang menjunjung tinggi etika dan bertindak konsisten dengan nilai-nilai yang diyakini akan memperoleh legitimasi dari anggota organisasi. Keteladanan dalam bersikap serta kejujuran dalam tindakan menjadi

cerminan integritas yang menginspirasi. Komitmen terhadap prinsip moral menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap peran yang diemban.

b. Kecakapan komunikasi

Kemampuan komunikasi menjadi aspek vital dalam menjalin hubungan yang efektif antara pemimpin dan anggota organisasi. Pemimpin yang mampu menyampaikan ide, visi, dan instruksi dengan jelas akan mempermudah koordinasi dan mendorong partisipasi aktif. Komunikasi yang terbuka dan dua arah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran gagasan dan pemecahan masalah bersama.

c. Kemampuan pengambilan keputusan

Kecakapan dalam pengambilan keputusan merupakan kemampuan esensial yang harus dimiliki pemimpin. Ketika menghadapi persoalan kompleks, pemimpin dituntut untuk menganalisis secara sistematis, mempertimbangkan berbagai alternatif, serta memilih solusi yang paling rasional. Ketangguhan dalam mengambil keputusan di tengah tekanan menunjukkan kematangan kepemimpinan. Keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan data dan masukan dari berbagai pihak.

Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan keseimbangan antara aspek rasional dan emosional. Seorang pemimpin yang bijaksana perlu mempertimbangkan kepentingan organisasi, serta memperhatikan dampaknya terhadap anggota tim. Kepedulian terhadap kondisi psikologis bawahan serta empati dalam menyikapi persoalan menjadi kekuatan tersendiri dalam menciptakan loyalitas. Ketegasan yang disertai kepekaan menunjukkan kematangan emosional yang dibutuhkan dalam situasi yang menuntut kejelasan arah dan tindakan cepat.

Hubungan interpersonal yang sehat memperkuat kohesi dalam tim dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Pemimpin yang mampu membangun kedekatan

emosional dengan anggota organisasi akan lebih mudah memengaruhi dan menggerakkan semangat kerja. Rasa saling percaya dan penghargaan terhadap kontribusi setiap individu menjadi modal penting dalam menciptakan sinergi. Keterampilan mendengarkan dan memahami kebutuhan anggota tim menunjukkan kualitas kepemimpinan yang menghargai martabat manusia.

Kepemimpinan yang berhasil ditentukan oleh kemampuan memelihara hubungan yang bersifat inklusif dan memberdayakan. Ketika anggota tim merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, maka motivasi kerja akan meningkat. Kepemimpinan yang terbuka terhadap keberagaman pendapat mencerminkan sikap demokratis dan kematangan berpikir. Kualitas hubungan yang terbina secara positif akan menghasilkan solidaritas dan rasa memiliki terhadap organisasi (Khan *et al.*, 2020).

Orientasi jangka panjang menjadi penanda kepemimpinan yang visioner dan bertanggung jawab. Seorang pemimpin yang berfokus pada keberlanjutan organisasi akan menetapkan kebijakan yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan memperhatikan dampaknya terhadap masa depan. Perspektif strategis dan keberanian mengambil keputusan yang tidak populer namun berdampak positif dalam jangka panjang merupakan ciri khas pemimpin yang tangguh. Kepemimpinan semacam ini menciptakan arah yang jelas serta komitmen untuk mewariskan organisasi dalam kondisi yang lebih baik.

Etika dalam kepemimpinan menjadi pilar yang menjaga kestabilan dan reputasi organisasi. Nilai-nilai etis yang dijunjung dalam praktik kepemimpinan memperkuat kepercayaan publik serta menjamin tanggung jawab sosial organisasi. Tindakan yang adil, transparan, dan konsisten mencerminkan integritas pribadi dan kelembagaan. Pemimpin yang menempatkan etika sebagai dasar bertindak akan mampu menjaga harmoni, baik secara internal maupun

eksternal. Kepemimpinan etis mendukung pencapaian tujuan organisasi yang bermartabat.

4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Tim

Kepemimpinan berperan dalam pembentukan dan pengelolaan kinerja tim dalam organisasi. Fungsi kepemimpinan mencakup penyusunan arah strategis, penyelarasan tujuan tim, serta penguatan kerja sama antaranggota. Kualitas kepemimpinan tercermin dalam kemampuannya membina keselarasan dan memperkuat interaksi produktif dalam lingkungan kerja. Hubungan antara pemimpin dan tim membentuk dasar dinamika organisasi yang efektif. Keberhasilan dalam memimpin tim sangat bergantung pada kompetensi interpersonal dan manajerial yang ditunjukkan secara konsisten.

a. Dampak perilaku pemimpin terhadap motivasi tim

Gaya dan perilaku seorang pemimpin secara langsung membentuk atmosfer kerja tim dan memberikan pengaruh terhadap semangat kerja anggota. Pemimpin yang konsisten dalam bersikap, mampu menetapkan arah yang jelas, serta membangun kepercayaan, cenderung mendorong keterlibatan anggota tim secara aktif. Stabilitas sikap pemimpin berfungsi sebagai jangkar dalam proses kerja yang menuntut ketegasan dan keadilan. Kehadiran pemimpin yang dapat dijadikan panutan mendorong loyalitas dan meningkatkan partisipasi tim dalam pencapaian tujuan organisasi (Paais & Pattiruhu, 2020).

Fleksibilitas dalam menerapkan gaya kepemimpinan menjadi aspek penting yang menentukan pengaruh terhadap motivasi tim. Seorang pemimpin yang mampu merespon dinamika individu maupun kelompok dengan pendekatan yang sesuai dapat menciptakan semangat kerja yang optimal (Li *et al.*, 2019). Pemahaman terhadap latar belakang dan potensi anggota tim memungkinkan penerapan strategi komunikasi dan

supervisi yang tepat. Motivasi akan tumbuh dalam lingkungan yang menghargai kontribusi, mendorong partisipasi aktif, dan memberi penghargaan atas kinerja.

Sinergi kerja tim terbentuk melalui pola komunikasi yang terbuka, jujur, dan inklusif yang dibangun oleh pemimpin. Ketika seorang pemimpin menunjukkan keterlibatan dalam proses kerja tim, anggota akan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab bersama. Hubungan kerja yang terjalin atas dasar partisipasi dan kepercayaan memperkuat koordinasi dan meminimalkan konflik. Sinergi akan berkembang dalam tim yang memiliki kepemimpinan partisipatif, yang mendukung kolaborasi dan pengambilan keputusan secara kolektif.

b. Pemimpin mendorong lingkungan kerja produktif

Lingkungan kerja yang produktif membutuhkan kepemimpinan yang memfasilitasi pengembangan kapasitas dan kompetensi tim. Pelatihan yang relevan, pembinaan berkelanjutan, dan dukungan terhadap karier anggota tim merupakan aspek strategis dalam kepemimpinan yang progresif. Pemimpin yang menaruh perhatian pada pengembangan individu akan membangun loyalitas serta mempersiapkan tim untuk menghadapi perubahan (López-Cabarcos *et al.*, 2022). Investasi terhadap pengembangan sumber daya manusia menghasilkan dampak positif pada peningkatan kinerja jangka panjang.

Suasana kerja yang kondusif dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan organisasi dan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis anggota tim. Pemimpin yang mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung aspek emosional dan sosial anggota tim akan memperkuat motivasi dan keterlibatan. Kepemimpinan yang memperhatikan dimensi kemanusiaan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Monje-Amor *et al.*, 2020). Keseimbangan ini penting

untuk menjaga semangat kerja sekaligus mencegah terjadinya kelelahan dan stres kerja.

Kejelasan dalam struktur kerja dan pembagian tugas menjadi prasyarat penting bagi tim dalam menjalankan perannya secara efektif. Pemimpin berperan dalam menyusun kerangka kerja yang memuat tanggung jawab, ekspektasi, dan target yang harus dicapai oleh masing-masing anggota. Instruksi yang tegas dan mudah dipahami akan menghindari terjadinya duplikasi tugas dan mempercepat proses kerja. Penugasan yang jelas akan memperkuat efisiensi dan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam tim.

c. Peran pemimpin dalam penguatan kinerja tim

Pemimpin yang mampu mengarahkan fokus tim secara strategis akan memperkuat pencapaian tujuan bersama. Konsistensi dalam menyampaikan visi dan evaluasi berkala terhadap pencapaian kinerja memperkuat orientasi kerja. Strategi yang dirancang dengan matang akan membantu tim dalam menjaga arah yang relevan dengan misi organisasi. Kejelasan visi dan keselarasan tindakan membentuk kerangka berpikir tim yang sistematis dan terukur (Ali *et al.*, 2020).

Pemberdayaan anggota tim melalui pembagian tanggung jawab yang proporsional menjadi bentuk pengakuan terhadap kompetensi individu. Kepemimpinan yang mendorong otonomi kerja akan meningkatkan kepercayaan diri dan rasa kepemilikan terhadap tugas yang dijalankan. Pendelegasian tanggung jawab yang tepat menumbuhkan semangat kepemimpinan di setiap tingkat organisasi. Kesempatan untuk berkontribusi secara aktif menciptakan dinamika tim yang partisipatif dan inovatif (Hajiali *et al.*, 2022). Pemimpin yang menghargai kontribusi individu memperkuat kohesi internal tim.

Kinerja tim sebagai indikator utama efektivitas organisasi dipengaruhi oleh sejumlah dimensi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan, perhatian terhadap pengembangan, kejelasan arah, dan pemberdayaan anggota merupakan komponen yang saling melengkapi dalam membangun sinergi tim. Ketika kepemimpinan dilaksanakan secara terstruktur dan adaptif, maka akan tercipta lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Kepemimpinan strategis mampu membentuk tim yang tangguh dan responsif terhadap berbagai tantangan organisasi.

C. Rangkuman

Kepemimpinan dalam organisasi mencerminkan kemampuan strategis individu dalam memengaruhi dan mengarahkan anggota dalam pencapaian tujuan bersama melalui visi, nilai, dan tindakan yang terstruktur. Peran pemimpin tidak terbatas pada pengawasan, tetapi mencakup pembinaan hubungan kerja yang sehat, pembentukan budaya kerja positif, serta penyampaian inspirasi dan arah. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang berakar pada integritas, komunikasi efektif, serta kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai institusional.

Gaya kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk efektivitas organisasi, karena memengaruhi cara pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan membina hubungan kerja. Pemilihan gaya yang tepat harus mempertimbangkan karakteristik situasi, bawahan, serta budaya organisasi. Kepemimpinan yang selaras dengan kebutuhan organisasi mampu meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai berbagai gaya kepemimpinan menjadi dasar dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Karakteristik pemimpin yang efektif mencerminkan integritas, kecakapan komunikasi, kemampuan mengambil keputusan, serta keterampilan membangun hubungan

interpersonal yang sehat. Kepemimpinan yang dijalankan secara etis dan berorientasi jangka panjang tidak hanya meningkatkan kepercayaan internal, tetapi juga memperkuat keberlanjutan organisasi. Pemimpin yang mampu menyatukan visi, nilai, dan praktik profesional akan menjadi motor penggerak dalam menciptakan budaya kerja yang produktif, harmonis, dan adaptif terhadap perubahan.

Kepemimpinan yang efektif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim melalui gaya, perilaku, serta kemampuannya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin yang mampu mengarahkan, memberdayakan, dan membina hubungan positif akan memperkuat motivasi, sinergi, serta pencapaian tujuan bersama. Kejelasan peran dan visi dari pemimpin menjadi dasar bagi kerja tim yang optimal. Sinergi antara strategi kepemimpinan dan dinamika tim menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja berkelanjutan.

D. Goal Diskusi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan bagaimana kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan pengaruh terhadap individu atau kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Uraikan perbedaan mendasar antara gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* dalam pengambilan keputusan dan pembagian tanggung jawab.
3. Jelaskan karakteristik yang mencerminkan pemimpin yang efektif, terutama dalam hal integritas, keterampilan komunikasi, dan ketegasan dalam mengambil keputusan.
4. Jelaskan hubungan antara kemampuan membangun hubungan interpersonal dan keberhasilan pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang produktif.
5. Jelaskan bagaimana kejelasan visi dan penguatan peran yang diberikan oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi tingkat motivasi serta pencapaian kinerja optimal dalam tim kerja.

BAB

9

KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN

82

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan komunikasi sebagai instrumen manajerial.
2. Menjelaskan proses komunikasi dalam organisasi.
3. Menjelaskan hambatan komunikasi dan cara mengatasinya.
4. Menjelaskan pembentukan komunikasi yang terbuka dan asertif.

B. Uraian Materi

1. Komunikasi sebagai Instrumen Manajerial

Komunikasi memiliki peran penting dalam manajemen organisasi. Hal ini menjadi sarana utama dalam menyatukan berbagai aktivitas kerja yang saling terkait. Melalui komunikasi, seorang manajer dapat mengoordinasikan fungsi-fungsi manajerial secara terintegrasi dan terarah. Proses penyampaian pesan dalam bentuk lisan, tulisan, maupun simbolik membantu menjelaskan visi, nilai, dan ekspektasi organisasi.

Menurut Akingbola *et al.* (2019), komunikasi merupakan alat manajerial untuk menyampaikan visi organisasi secara efektif kepada seluruh elemen pelaksana. Penyampaian visi yang konsisten dan inspiratif mendorong terciptanya kesamaan arah dan semangat kerja dalam tim. Dalam menjalankan fungsi tersebut, komunikasi mencakup penanaman makna dan tujuan strategis. Hal ini menciptakan

pemahaman bersama tentang prioritas organisasi, yang pada gilirannya memperkuat komitmen terhadap pencapaian target kinerja.

Instruksi kerja yang diberikan oleh manajer bergantung pada kejelasan komunikasi agar dapat dilaksanakan secara efisien dan sesuai harapan. Setiap arahan yang ¹dikomunikasikan secara terstruktur memungkinkan anggota tim memahami peran, tanggung jawab, serta batasan kewenangan masing-masing. Kesalahan dalam interpretasi tugas dapat diminimalkan melalui komunikasi yang lugas dan tepat sasaran. Oleh sebab itu, kejelasan dalam penyampaian instruksi menjadi indikator penting bagi efektivitas manajerial.

Lebih lanjut, menurut Dwyer & Hopwood (2019), komunikasi adalah media penyampaian umpan balik terhadap hasil kerja individu maupun kelompok. Umpan balik yang konstruktif memperkuat orientasi kinerja dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Dalam hal ini, komunikasi dua arah menjadi sarana penting bagi terjadinya evaluasi dan klarifikasi terhadap hasil kerja. Penguatan peran manajer dalam memberikan tanggapan atas pelaksanaan tugas menunjukkan adanya perhatian terhadap perkembangan kompetensi tim. Hal ini turut menciptakan budaya kerja yang terbuka, reflektif, dan adaptif terhadap perubahan.

Menurut Byrnes (2022), fungsi komunikasi dapat mencakup koordinasi, penyelesaian konflik, dan pembentukan budaya kerja.

a. Koordinasi

Koordinasi lintas bagian dalam organisasi memerlukan pola komunikasi yang terencana dan saling mendukung. Penyampaian informasi yang tepat waktu dan akurat mendukung keterpaduan antara fungsi-fungsi manajerial di berbagai tingkatan. Ketidaksinkronan dalam penyampaian informasi sering menjadi penyebab inefisiensi dan tumpang tindih pekerjaan. Dalam hal ini,

komunikasi menjadi penghubung utama antara rencana strategis dan operasional.

b. Penyelesaian konflik

Dalam menghadapi konflik internal, komunikasi menjadi instrumen yang sangat diperlukan untuk mengidentifikasi masalah dan menjembatani perbedaan pendapat. Kemampuan manajerial dalam membangun dialog yang solutif mendorong terciptanya penyelesaian konflik yang adil dan berorientasi pada kepentingan organisasi. Komunikasi yang terbuka terhadap pandangan berbeda menciptakan ruang refleksi yang memperkaya proses pengambilan keputusan.

c. Pembentukan budaya kerja

Pembentukan budaya kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh praktik komunikasi yang dikembangkan secara konsisten oleh pimpinan. Nilai-nilai, norma, serta sikap profesional ditanamkan melalui interaksi yang berulang dan mencerminkan semangat kolektif. Melalui komunikasi internal, organisasi dapat menanamkan identitas dan etos kerja yang menjadi pedoman dalam setiap tindakan.

Dalam menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, komunikasi strategis menjadi sarana penting untuk membangun citra dan kepercayaan terhadap organisasi. Penyampaian informasi yang relevan, akurat, dan konsisten memperkuat reputasi serta meningkatkan transparansi kelembagaan. Komunikasi yang terarah mendukung pelibatan publik dan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, manajer dituntut memiliki kecakapan komunikasi publik yang representatif dan visioner.

Penguatan hubungan organisasi melalui komunikasi yang bersifat strategis menciptakan nilai tambah dalam jangka panjang. Komunikasi menjadi mekanisme pengikat antara struktur organisasi dan lingkungannya. Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kapasitas manajer dalam

mengelola komunikasi yang adaptif, responsif, dan selaras dengan dinamika perubahan. Stabilitas internal dan keberlanjutan organisasi dapat dicapai jika komunikasi diposisikan sebagai instrumen utama dalam pengelolaan manajerial.

126

2. **Proses Komunikasi dalam Organisasi**

Komunikasi dalam organisasi merupakan proses yang memfasilitasi pertukaran informasi antara individu maupun antarunit kerja dalam suatu sistem manajerial. Proses ini berperan penting dalam membangun keselarasan tujuan, menghindari distorsi informasi, serta memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi berjalan secara terkoordinasi. Komunikasi mencerminkan dinamika hubungan antarindividu dalam struktur organisasi. Kualitas komunikasi yang efektif berkontribusi terhadap produktivitas dan kualitas pengambilan keputusan di lingkungan kerja profesional.

Komunikasi terdiri atas beberapa proses, meliputi pengirim pesan, saluran, penerima, dan umpan balik (Gambar 7).



Gambar 7. Proses Komunikasi Organisasi

Sumber: Dwyer & Hopwood (2019)

a. **Pengirim pesan**

Unsur pertama dalam proses komunikasi organisasi adalah pengirim pesan. Pengirim bertanggung jawab atas perumusan pesan secara terstruktur agar informasi yang disampaikan dapat diterima dan

dimengerti sesuai dengan maksud awal. Kemampuan pengirim dalam menyesuaikan pesan dengan karakteristik penerima sangat menentukan efektivitas penyampaian. Aspek kebahasaan, konteks sosial, serta struktur logika informasi menjadi pertimbangan utama dalam menyusun pesan yang komunikatif.

b. Saluran

Media atau saluran komunikasi merupakan komponen penting dalam menjembatani pengirim dan penerima pesan. Pemilihan media komunikasi harus disesuaikan dengan konteks organisasi, jenis pesan, serta urgensi informasi yang hendak disampaikan. Media komunikasi dapat berbentuk lisan, tertulis, atau digital, yang masing-masing memiliki kelebihan dan keterbatasan. Efektivitas proses komunikasi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara media dan karakteristik pesan.

c. Penerima

Penerima pesan berperan dalam menerima, menafsirkan, dan memberikan respon terhadap informasi yang diterima. Kualitas pemahaman terhadap pesan sangat tergantung pada latar belakang, pengalaman, dan kompetensi komunikasi penerima. Faktor psikologis dapat memengaruhi proses interpretasi dan dapat menimbulkan perbedaan persepsi terhadap isi pesan. Untuk itu, diperlukan kehati-hatian dalam memastikan bahwa pesan diterima sebagaimana dimaksudkan oleh pengirim.

d. Umpan balik

Umpan balik merupakan tahapan akhir dalam proses komunikasi yang menunjukkan reaksi atau tanggapan penerima terhadap pesan yang telah diterima. Umpan balik menjadi indikator keberhasilan komunikasi sekaligus sarana evaluasi terhadap efektivitas penyampaian pesan. Bentuk umpan balik dapat berupa pernyataan, pertanyaan, atau tindakan konkret yang

mencerminkan pemahaman terhadap pesan. Keberadaan umpan balik membentuk siklus komunikasi yang dinamis dan interaktif dalam organisasi.

58

Kaul (2025) menuturkan komunikasi dalam organisasi terbagi menjadi dua jalur utama, yaitu komunikasi vertikal dan horizontal.

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal terjadi antara pihak dengan tingkatan otoritas berbeda, seperti antara atasan dan bawahan. Jalur ini berfungsi untuk menyampaikan instruksi, laporan, serta evaluasi kinerja dalam kerangka kerja hierarkis. Efektivitas komunikasi vertikal sangat bergantung pada kejelasan struktur organisasi dan keterbukaan dalam penyampaian informasi. Proses ini mendukung penyebaran informasi strategis dan penguatan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas.

b. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal mengacu pada pertukaran informasi antarindividu atau unit kerja dengan kedudukan sejajar dalam organisasi. Tujuan utama komunikasi horizontal adalah untuk membangun kolaborasi, menyelaraskan aktivitas, serta memperkuat hubungan antarbagian dalam mencapai target bersama. Interaksi ini mempercepat proses pengambilan keputusan dan memfasilitasi pertukaran ide secara lebih terbuka.

Keefektifan komunikasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kejelasan pesan yang disampaikan. Struktur pesan yang logis, penggunaan bahasa yang tepat, serta fokus terhadap substansi informasi menjadi elemen utama dalam memastikan keberhasilan komunikasi. Pesan yang ambigu dapat memicu kesalahan dalam pengambilan keputusan dan menimbulkan konflik dalam organisasi. Penguasaan teknik penyusunan pesan menjadi keterampilan penting yang harus dimiliki oleh seluruh pelaku komunikasi organisasi, baik dalam konteks formal maupun informal.

Keterbukaan dalam komunikasi menjadi prasyarat untuk menciptakan hubungan kerja yang sehat dan konstruktif. Keterbukaan ini mencakup kemauan menyampaikan informasi secara jujur, menerima masukan, dan memberikan ruang untuk dialog dua arah. Lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi akan lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih tanggap terhadap permasalahan yang muncul.

3. Hambatan Komunikasi dan Cara Mengatasinya

Hambatan komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mengganggu efektivitas manajerial. Ketidaktepatan dalam penyampaian maupun penerimaan informasi dapat mengganggu kelancaran operasional dan merusak koordinasi antarbagian. Oleh karena itu, penting bagi setiap pemangku kepentingan dalam organisasi untuk memahami berbagai bentuk hambatan komunikasi serta strategi yang dapat diterapkan guna mengatasinya.

Dwyer & Hopwood (2019) mengemukakan hambatan komunikasi dalam organisasi dapat bersumber dari beberapa hal, di antaranya:

a. Perbedaan persepsi

Perbedaan persepsi antara pengirim dan penerima informasi sering kali menjadi pemicu utama kegagalan komunikasi. Latar belakang individu seperti pendidikan, pengalaman, dan nilai-nilai pribadi dapat memengaruhi cara suatu pesan ditafsirkan. Perbedaan dalam pemaknaan informasi ini menciptakan potensi kesalahpahaman yang cukup besar, yang pada akhirnya dapat memengaruhi hubungan profesional serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Perbedaan bahasa

Bahasa yang digunakan dalam penyampaian informasi dapat berkontribusi terhadap efektivitas komunikasi. Penggunaan istilah teknis atau jargon

tertentu tanpa adanya penyesuaian konteks dapat menyebabkan kebingungan. Hal ini sangat signifikan dalam organisasi yang memiliki tingkat keberagaman budaya tinggi, di mana kemampuan memahami pesan sangat bergantung pada penggunaan bahasa yang inklusif, jelas, dan komunikatif bagi seluruh elemen organisasi.

c. Perbedaan media yang digunakan

Media komunikasi yang digunakan dalam penyampaian pesan dapat menentukan sejauh mana pesan tersebut dapat diterima dan dipahami dengan tepat. Pemilihan media yang kurang sesuai dengan karakteristik informasi atau kebutuhan penerima dapat menyebabkan keterlambatan maupun distorsi informasi. Misalnya, informasi strategis yang disampaikan secara singkat melalui pesan teks berisiko kehilangan esensi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Heath (2020), hambatan komunikasi dalam organisasi dapat menimbulkan distorsi informasi dan kesalahpahaman antar individu.

a. Distorsi informasi

Distorsi informasi yang muncul sebagai akibat dari hambatan komunikasi dapat mengarah pada penyimpangan pemahaman terhadap pesan yang disampaikan. Hal ini berimplikasi pada penurunan kualitas keputusan yang diambil, karena dasar informasi yang digunakan tidak sesuai dengan maksud awal. Akibatnya, proses kerja terganggu dan koordinasi antarunit kerja menjadi tidak sinkron, yang dapat menurunkan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

b. Kesalahpahaman antar individu

Kesalahpahaman yang timbul akibat hambatan komunikasi berpotensi menimbulkan konflik antarindividu maupun antarbagian dalam organisasi. Ketika pesan tidak dipahami secara tepat, respon yang muncul dapat berbeda dari yang diharapkan, dan situasi

tersebut dapat berkembang menjadi konflik terbuka. Konflik semacam ini dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif.

110

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan untuk mengatasi hambatan komunikasi adalah penguatan sikap empati dalam interaksi profesional. Empati memungkinkan individu memahami sudut pandang orang lain sehingga meminimalkan risiko salah tafsir. Dengan kemampuan mendengarkan secara aktif dan menghargai perbedaan perspektif, proses komunikasi akan lebih kondusif dan membangun saling pengertian di lingkungan kerja.

Manajemen informasi yang terstruktur melalui saluran komunikasi yang efektif dapat menjadi langkah penting dalam mengurangi hambatan. Organisasi perlu merancang jalur informasi yang jelas dan fungsional agar informasi dapat disampaikan secara akurat. Pemanfaatan teknologi yang tepat serta pengaturan saluran formal dan informal secara seimbang dapat membantu mempercepat aliran informasi dan menjaga kualitas komunikasi.

4. Pembentukan Komunikasi yang Terbuka dan Asertif

Komunikasi terbuka dan asertif merupakan pilar utama dalam membangun relasi profesional yang sehat dan produktif dalam lingkungan organisasi. Praktik komunikasi semacam ini mencerminkan keseimbangan antara kejujuran dalam menyampaikan informasi dan penghormatan terhadap hak serta pendapat orang lain. Kemampuan ini menjadi bagian penting dari kompetensi manajerial, khususnya dalam mengelola dinamika kerja tim.

a. Komunikasi dan Pertukaran Ide

Pertukaran informasi dalam organisasi menuntut adanya keterbukaan agar seluruh anggota tim merasa aman dalam menyampaikan pandangan serta masukan. Lingkungan yang mendukung komunikasi dua arah akan mendorong munculnya ide-ide konstruktif yang

bermanfaat bagi pengambilan keputusan. Keterbukaan ini menjadi landasan untuk membangun partisipasi aktif dan menciptakan rasa memiliki terhadap visi organisasi (Harvey *et al.*, 2019).

Kejelasan dalam menyampaikan informasi sangat dibutuhkan dalam proses komunikasi yang terbuka. Transparansi menjadi kunci untuk menghindari kesalahpahaman dan memperkuat pemahaman bersama mengenai kebijakan atau keputusan yang diambil. Anggota organisasi yang memperoleh informasi secara utuh dan jelas akan memiliki persepsi yang sama terhadap arah dan tujuan kerja. Hal ini menciptakan efisiensi dalam pelaksanaan tugas serta memperkuat koordinasi antarunit.

Komunikasi terbuka harus dijalankan dengan prinsip kehati-hatian agar tidak menimbulkan persepsi negatif. Penyampaian informasi secara langsung perlu disertai dengan empati serta pemilihan bahasa yang tepat. Tujuannya adalah agar informasi yang disampaikan tetap bersifat membangun dan tidak menyinggung pihak lain (Jones *et al.*, 2019). Untuk mencapai hal tersebut, komunikasi terbuka perlu dikombinasikan dengan sikap asertif, yakni keberanian dalam menyampaikan pendapat secara jujur tanpa merugikan atau menyakiti orang lain.

b. Asertivitas dan Penciptaan Komunikasi

Menurut Presley (2022), asertivitas (*assertiveness*) dalam komunikasi diartikan sebagai kemampuan menyampaikan pendapat, kebutuhan, dan perasaan dengan tegas serta tetap menghormati hak pihak lain. Individu yang asertif cenderung menggunakan bahasa yang jelas, lugas, dan tidak bersifat menyerang. Sikap tubuh yang mendukung pesan verbal juga memperkuat efektivitas komunikasi asertif. Dalam organisasi, kemampuan ini penting untuk menghindari sikap pasif maupun agresif yang dapat mengganggu hubungan kerja.

Komunikasi yang asertif membantu individu untuk menyampaikan pesan secara langsung dan jujur tanpa menciptakan konflik yang bersifat personal. Sikap ini mendorong tanggung jawab personal atas pendapat yang dikemukakan sekaligus menumbuhkan saling pengertian (Isabirye *et al.*, 2025). Ketika diterapkan secara konsisten, komunikasi asertif mampu mengurangi risiko kesalahpahaman dan memperkuat relasi kerja. Dalam praktiknya, komunikasi semacam ini melibatkan keterampilan mendengarkan secara aktif dan memberikan tanggapan dengan tepat.

Dalam situasi manajerial, kemampuan asertif berperan penting dalam memperjelas instruksi dan tujuan kerja. Gaya komunikasi yang tegas membantu pemimpin menyampaikan arahan dengan jelas dan meminimalisasi penafsiran ganda. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang cepat, khususnya dalam situasi yang memerlukan tindakan segera. Keterampilan komunikasi ini dapat memfasilitasi penyelesaian masalah secara efisien karena seluruh pihak dapat menyampaikan fakta secara terbuka.

c. Budaya Komunikasi dan Pengambilan Keputusan

Budaya komunikasi yang terbuka dapat dikembangkan melalui penciptaan ruang dialog yang egaliter dalam organisasi. Ketika setiap individu merasa dihargai dan didengar, akan muncul rasa keterikatan terhadap nilai dan tujuan bersama. Budaya ini dapat membentuk kepercayaan antarindividu dan meningkatkan semangat kolaborasi dalam tim. Kepercayaan yang terbangun akan mendorong loyalitas serta meningkatkan produktivitas kerja. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan komitmen bersama dalam menjadikan komunikasi terbuka sebagai bagian dari nilai organisasi.

Aliran informasi yang lancar melalui komunikasi terbuka dan asertif dapat mempercepat proses pengambilan keputusan. Kejelasan informasi serta kecepatan respon menjadi faktor penting dalam mengelola tantangan operasional secara efisien. Organisasi yang menerapkan budaya komunikasi terbuka akan lebih sigap dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis. Kolaborasi lintas fungsi pun akan lebih efektif karena tidak terhambat oleh ketertutupan atau rasa 'enggan' menyampaikan pandangan.

C. Rangkuman

Komunikasi penting dalam manajemen karena menjadi sarana utama bagi manajer dalam menyampaikan visi, instruksi, dan umpan balik secara efektif. Fungsi komunikasi mencakup koordinasi, penyelesaian konflik, serta pembentukan budaya kerja yang positif. Ketika dijalankan secara strategis, komunikasi mampu memperkuat hubungan internal dan eksternal organisasi. Keberhasilan manajerial sangat bergantung pada kemampuan mengelola komunikasi sebagai instrumen utama dalam mengarahkan, mengorganisasi, dan mengembangkan seluruh unsur organisasi.

Proses komunikasi dalam organisasi merupakan dasar dalam menjaga kesinambungan koordinasi, penyampaian informasi, dan pemahaman antarunit kerja. Keberhasilan komunikasi bergantung pada keterpaduan unsur pengirim, saluran, penerima, dan umpan balik, serta pada keterbukaan dan kejelasan pesan yang disampaikan. Baik komunikasi vertikal maupun horizontal berperan strategis dalam membangun sinergi dan efisiensi operasional. Komunikasi yang efektif akan menciptakan lingkungan organisasi yang responsif, adaptif, dan produktif terhadap dinamika internal maupun eksternal.

Hambatan komunikasi dalam organisasi dapat mengganggu kelancaran arus informasi dan menurunkan efektivitas kerja. Perbedaan persepsi, bahasa, dan media menjadi

sumber utama gangguan dalam proses penyampaian pesan. Dampaknya mencakup distorsi makna hingga konflik antarindividu. Untuk mengatasinya, diperlukan empati dan saluran informasi yang tepat. Penerapan strategi ini akan memperkuat komunikasi organisasi dan mendukung pencapaian tujuan manajerial secara optimal.

Komunikasi yang terbuka dan asertif menjadi penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat, produktif, dan saling menghargai. Keterbukaan mendorong pertukaran informasi yang jujur dan konstruktif, sedangkan asertivitas memastikan pesan tersampaikan dengan tegas tanpa merendahkan pihak lain. Komunikasi keduanya memperkuat kepercayaan, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendukung terciptanya budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan tantangan manajerial.

D. Soal Diskusi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Pemanfaatan komunikasi sebagai instrumen manajerial mencerminkan pentingnya penyampaian visi secara terstruktur dan sistematis dalam rangka memperkuat keselarasan antara arah organisasi dan pelaksanaan tugas sehari-hari. Bagaimana komunikasi yang efektif dapat memperkuat kepemimpinan manajerial dalam konteks tersebut?
2. Setiap unsur dalam proses komunikasi organisasi memiliki peran yang saling melengkapi, mulai dari pengirim pesan hingga penerima dan proses umpan balik yang menyertainya. Sejauh mana keterpaduan unsur-unsur ini memengaruhi kelancaran arus informasi di lingkungan organisasi?
3. Ketidaksesuaian persepsi, perbedaan bahasa, dan kendala dalam pemilihan media komunikasi kerap menjadi faktor yang memperlemah keakuratan informasi yang disampaikan. Mengapa pemahaman terhadap sumber

hambatan ini menjadi langkah awal yang krusial dalam proses manajerial?

4. Kejelasan pesan dan keterbukaan dalam penerimaan informasi merupakan dua hal yang menentukan keberhasilan komunikasi di antara pemangku kepentingan dalam organisasi. Bagaimana organisasi dapat membangun kepercayaan melalui penyampaian pesan yang jujur dan struktur dialog yang terbuka?
5. Budaya komunikasi yang terbuka dan asertif melahirkan lingkungan kerja yang saling menghargai, serta memperkuat proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan efektif. Apa kontribusi asertivitas dalam membentuk komunikasi yang seimbang antara ketegasan dan penghargaan terhadap pendapat pihak lain?

BAB 10

ETIKA DAN BUDAYA DALAM ORGANISASI

50

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian etika manajerial.
2. Menjelaskan peran nilai dan moral dalam organisasi.
3. Menjelaskan jenis dan karakteristik budaya organisasi.
4. Menjelaskan membangun budaya kerja yang produktif dan etis.

B. Uraian Materi

1. Pengertian Etika Manajerial

Etika manajerial merupakan salah satu dasar penting dalam praktik manajemen modern. Hal ini karena melibatkan dimensi moral dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dalam organisasi, tanggung jawab manajerial tidak semata-mata difokuskan pada pencapaian hasil yang optimal, tetapi juga pada pemenuhan nilai-nilai etis yang menyangkut kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Perilaku manajerial yang menjunjung prinsip moral mencerminkan kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada akuntabilitas dan keberlanjutan.

Trevino & Nelson (2021) menyatakan penerapan etika dalam praktik manajerial menegaskan bahwa keputusan bisnis harus selaras dengan norma sosial dan nilai-nilai kemanusiaan. Kompleksitas dalam pengelolaan organisasi, tekanan terhadap kinerja, serta dinamika hubungan antar

individu menuntut kehadiran prinsip moral sebagai panduan. Dalam situasi dilematis, pertimbangan etis berperan strategis dalam menyeimbangkan rasionalitas manajerial dengan kepedulian terhadap dampak sosial dari setiap keputusan yang diambil.

Menurut Weiss (2021), prinsip etika memberikan arah bagi manajer dalam menyusun kebijakan yang adil secara moral. Pertimbangan terhadap nilai-nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab menjadi elemen penting dalam menentukan pilihan manajerial yang dapat diterima oleh organisasi maupun publik. Pengambilan keputusan berdasarkan kerangka etis mencerminkan komitmen terhadap keberhasilan jangka panjang yang tidak mengorbankan nilai-nilai universal.

Penerapan prinsip etis dalam manajemen menuntut konsistensi antara pengetahuan etika dan praktik sehari-hari di lingkungan organisasi. Seorang manajer perlu memiliki kesadaran tinggi terhadap kemungkinan dilema yang muncul dalam aktivitas operasional, serta kesiapan untuk tetap berpegang pada nilai moral meskipun berada di bawah tekanan. Integritas kepemimpinan tidak terlepas dari kemampuan untuk bertindak sesuai nilai-nilai etis dalam berbagai kondisi organisasi.

Perilaku manajerial yang dilandasi oleh etika mencerminkan tanggung jawab profesional yang menguntungkan bagi organisasi, dan juga mempertimbangkan dampak terhadap individu, masyarakat, dan lingkungan sekitar (Crane *et al.*, 2019). Tindakan yang tidak etis, meskipun menghasilkan hasil jangka pendek, berisiko menciptakan kerugian jangka panjang dalam bentuk rusaknya kepercayaan publik terhadap organisasi. Oleh karena itu, nilai etis harus tertanam kuat dalam setiap level pengambilan keputusan.

Konsistensi penerapan etika berkontribusi besar terhadap pembentukan kepercayaan di dalam organisasi. Kepercayaan yang tumbuh dari tindakan yang transparan

dan adil menjadi dasar penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Ketika manajer mampu mengambil keputusan yang mengutamakan integritas, maka legitimasi organisasi pun akan semakin kokoh baik di mata karyawan maupun pemangku kepentingan eksternal.

Budaya organisasi yang mengedepankan integritas tumbuh dari praktik manajerial yang konsisten dalam menjunjung tinggi prinsip moral. Etika bukan hanya menjadi instrumen pengendalian, melainkan menjadi bagian dari sistem nilai yang membentuk perilaku kelompok. Lingkungan organisasi yang menjunjung kejujuran dan tanggung jawab menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi pengambilan keputusan yang tepat dan berkelanjutan.

Kode etik organisasi berfungsi sebagai acuan normatif dalam membimbing perilaku profesional seluruh anggota organisasi. Kode etik ini menetapkan standar perilaku yang harus dijunjung tinggi dalam menjalankan tugas dan menghadapi berbagai dilema etis. Keberadaan kode etik menjadi penting untuk menjaga harmoni antara kepentingan pribadi dan tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh organisasi (Roszkowska & Melé, 2021).

Pelaksanaan kode etik secara konsisten memperkuat struktur nilai organisasi dan membentuk budaya kerja yang berintegritas. Kepatuhan terhadap pedoman etika mencerminkan kesadaran kelompok atas pentingnya profesionalisme dalam setiap aspek manajerial. Ketika seluruh komponen organisasi menjadikan kode etik sebagai landasan perilaku, maka proses pengambilan keputusan, hubungan kerja, dan reputasi lembaga akan berkembang secara positif dan berkelanjutan.

2. Peran Nilai dan Moral dalam Organisasi

Nilai dan moral merupakan dua aspek penting yang membentuk karakteristik organisasi secara menyeluruh. Keduanya menjadi pedoman dalam setiap aktivitas dan hubungan kerja yang berlangsung di dalam organisasi. Nilai

dan moral menjadi dasar dalam mengambil keputusan, menyikapi permasalahan, serta menentukan arah tindakan manajerial. Dalam organisasi modern, nilai dan moral memberikan kerangka etis yang memengaruhi integritas individu sekaligus memperkuat keselarasan tim menuju tujuan yang ditetapkan bersama.

Moore *et al.* (2019) menuturkan peranan nilai dan moral dalam organisasi dapat membentuk budaya kerja dan menentukan standar perilaku karyawan.

a. Nilai dan moral sebagai pembentuk budaya kerja

Peranan nilai dan moral dalam membentuk budaya kerja sangat signifikan karena menentukan batasan perilaku yang diterima dalam organisasi. Norma-norma kerja tercipta dari nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, sehingga perilaku individu dapat diarahkan menuju standar profesional yang diharapkan. Lingkungan kerja yang dibangun berdasarkan nilai moral menghasilkan kohesi sosial yang lebih kuat dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dalam kondisi tersebut, produktivitas dan loyalitas karyawan pun cenderung meningkat secara konsisten.

Budaya kerja yang berakar pada nilai dan prinsip moral akan menciptakan lingkungan kerja yang etis dan berimbang. Karyawan merasa aman secara psikologis ketika organisasi menjamin perlakuan yang adil, transparan, dan menghormati hak-hak individu. Ketika organisasi secara konsisten menunjukkan kepedulian terhadap moralitas, maka solidaritas dan kepercayaan antar anggota tim akan tumbuh secara alami. Hal ini menjadi modal sosial penting dalam memperkuat kerja sama lintas fungsi dan mencegah munculnya konflik yang kontraproduktif.

b. Nilai dan moral penentu standar perilaku karyawan

Standar perilaku yang dilandaskan pada nilai dan moral memengaruhi cara organisasi merespon perubahan dan mengambil keputusan strategis. Ketika etika menjadi

pertimbangan utama, maka keputusan yang diambil akan menguntungkan secara ekonomi, dan juga mempertimbangkan kepentingan sosial dan keberlanjutan. Kejelasan standar moral membantu individu bertindak dalam koridor organisasi yang sah dan bertanggung jawab. Dengan begitu, konsistensi nilai menjadi dasar dalam membangun budaya organisasi yang adaptif sekaligus berintegritas.

Kouzes & Posner (2024) menegaskan implementasi nilai dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh keteladanan dari para pemimpin. Perilaku etis yang ditunjukkan oleh manajemen puncak memberikan pengaruh langsung terhadap internalisasi nilai dalam diri karyawan. Ketika pimpinan bersikap jujur, adil, dan bertanggung jawab, maka kecenderungan karyawan untuk meniru sikap tersebut akan semakin tinggi. Teladan ini memperkuat budaya organisasi secara lebih efektif dibandingkan sekadar penyampaian nilai secara verbal atau tertulis tanpa praktik yang sejalan.

Kebijakan yang dirancang dan diimplementasikan berdasarkan prinsip moral akan lebih diterima oleh anggota organisasi. Aturan kerja yang adil dan selaras dengan nilai bersama memudahkan proses internalisasi budaya organisasi. Ketika kebijakan mencerminkan nilai moral yang dihormati, maka kepercayaan terhadap sistem manajerial pun meningkat. Keberhasilan penerapan kebijakan tersebut sangat tergantung pada konsistensi dalam pelaksanaan serta komitmen dari seluruh level struktural dalam organisasi.

Komitmen organisasi terhadap moralitas memberikan dampak positif terhadap reputasi yang dibangun di mata publik dan pemangku kepentingan. Reputasi yang dibentuk berdasarkan integritas dan etika menjadikan organisasi lebih dipercaya dan disegani dalam lingkungan bisnis. Kepercayaan yang muncul dari konsistensi etis menjadi aset penting dalam mempertahankan hubungan baik dengan klien, mitra usaha, maupun komunitas eksternal yang lebih

luas (Kumari *et al.*, 2021). Keunggulan ini sekaligus meningkatkan nilai kompetitif organisasi di pasar.

Reputasi yang ditopang oleh nilai moral mendorong terbentuknya loyalitas yang kuat di lingkungan internal organisasi. Karyawan cenderung menunjukkan dedikasi lebih tinggi ketika bekerja dalam organisasi yang menjunjung tinggi prinsip etis. Kepercayaan terhadap sistem manajerial, rasa aman dalam bekerja, serta kebanggaan terhadap nilai organisasi menjadi faktor pendorong komitmen jangka panjang. Keberadaan budaya moral ini akan memperkuat pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

88

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, serta keyakinan bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi perilaku anggotanya. Keberadaan budaya ini mencerminkan identitas institusi, yang memengaruhi proses pengambilan keputusan serta cara berinteraksi di lingkungan kerja. Pemahaman mendalam mengenai jenis dan karakteristik budaya organisasi menjadi hal yang penting, khususnya bagi manajemen, agar terbentuk suasana kerja yang produktif dan selaras dengan arah dan tujuan strategis organisasi (Wahyudi *et al.*, 2023).

Lawrence & Phillips (2019) mengungkapkan budaya organisasi mencakup nilai dan norma yang membentuk cara kerja kolektif. Nilai dan norma yang tertanam dalam organisasi berperan membentuk cara pandang dan sikap individu dalam menjalankan tugas. Nilai menjadi dasar moral dalam menyikapi berbagai situasi kerja, sementara norma berfungsi sebagai batas perilaku yang dapat diterima. Keduanya menciptakan kesamaan persepsi di antara anggota organisasi terhadap apa yang dianggap benar atau salah. Integrasi nilai dan norma ini membantu membentuk budaya kerja yang solid dan menjadi dasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang konsisten dan terorganisir.

Kehadiran nilai-nilai bersama yang diterapkan secara konsisten mampu memperkuat hubungan antarindividu dalam organisasi. Ketika anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai nilai yang dianut, maka kerja sama dapat berjalan lebih harmonis. Budaya yang terbentuk dari kesepakatan nilai tersebut akan mendukung terciptanya komunikasi yang efektif serta mendorong terbentuknya kepercayaan timbal balik. Hal ini berdampak pada peningkatan efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Keselarasan antara nilai yang dianut individu dan nilai yang berlaku dalam organisasi menandakan keberadaan budaya organisasi yang kuat (Zheng *et al.*, 2019). Ketika terdapat kesesuaian nilai tersebut, maka loyalitas terhadap organisasi akan meningkat karena individu merasa menjadi bagian dari sistem yang sejalan dengan keyakinannya. Hal ini memudahkan organisasi dalam menciptakan sinergi dan memperkuat komitmen tim untuk mencapai tujuan bersama. Kesesuaian ini dapat mengurangi potensi konflik nilai dan mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan internal.

Budaya yang kuat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang stabil karena setiap anggota organisasi memiliki dasar yang sama dalam bertindak. Ketika nilai organisasi telah tertanam dalam sikap dan perilaku individu, maka proses pengambilan keputusan menjadi lebih efisien. Budaya yang terinternalisasi memperkuat iklim kerja yang produktif dan mengurangi kebutuhan akan pengawasan yang ketat. Kejelasan nilai yang dijunjung bersama memungkinkan organisasi untuk mempertahankan kohesi sosial di tengah dinamika dan tekanan eksternal yang dihadapi.

Jenis budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap cara kerja dan pola hubungan antaranggota. Budaya hierarki, misalnya, menekankan struktur, aturan, dan prosedur yang ketat, sehingga menghasilkan sistem kerja yang stabil namun cenderung kaku. Budaya ini cocok bagi organisasi dengan fokus pada efisiensi dan kontrol. Di sisi

lain, budaya pasar lebih menitikberatkan pada persaingan, hasil, dan orientasi kinerja. Organisasi yang mengadopsi budaya pasar cenderung kompetitif dan menekankan pencapaian target dalam waktu singkat.

Karakteristik budaya adhokrasi sangat berbeda dibanding budaya hierarki dan pasar. Budaya ini menekankan fleksibilitas, inovasi, dan inisiatif individu dalam menghadapi perubahan (Chege *et al.*, 2022). Organisasi yang mengadopsi budaya adhokrasi biasanya bergerak di sektor yang dinamis dan membutuhkan kreativitas tinggi seperti teknologi atau industri kreatif. Lingkungan kerja dalam budaya ini lebih longgar, terbuka terhadap ide baru, dan mendorong eksperimen. Peran pimpinan dalam mendorong keberanian mengambil risiko menjadi faktor penting dalam menguatkan budaya adhokrasi.

4. Pembentukan Budaya Kerja yang Produktif dan Etis

Budaya kerja produktif dan etis merupakan landasan penting dalam pengembangan organisasi modern. Budaya ini dibentuk melalui proses yang sistematis dan berkelanjutan dengan menekankan pentingnya nilai, norma, serta praktik kerja yang mencerminkan etika dan efisiensi. Keseimbangan antara pencapaian target dan perilaku yang etis menjadi dasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Mawuntu *et al.*, 2024). Oleh sebab itu, perumusan dan penerapan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari peran manajemen strategis dan pengembangan sumber daya manusia.

Gupta *et al.* (2022) menuturkan pembentukan budaya kerja yang etis dan produktif menuntut organisasi untuk memiliki arah yang jelas, sistem pengawasan yang transparan, serta struktur nilai yang tertanam dalam seluruh aktivitas kerja. Proses ini mencerminkan integrasi antara tujuan organisasi dengan praktik kerja yang dijalankan oleh setiap individu. Nilai dan norma yang disepakati bersama menjadi pedoman dalam menentukan perilaku kerja yang

diharapkan. Budaya seperti ini terbentuk melalui proses internalisasi yang konsisten dalam jangka panjang.

Budaya kerja produktif tercipta melalui keterlibatan kepemimpinan yang mampu memberikan arah dan inspirasi. Pemimpin yang visioner berperan dalam menyatukan aspirasi individu ke dalam visi kolektif organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong kerja tim yang sinergis dan memperkuat motivasi dalam mencapai tujuan (Morris *et al.*, 2020). Ketika visi kepemimpinan terintegrasi dengan nilai-nilai organisasi, maka akan tercipta komitmen bersama yang menjadi pendorong produktivitas kerja secara berkelanjutan.

Keberhasilan budaya kerja sangat bergantung pada tingkat partisipasi dari seluruh anggota organisasi. Keterlibatan aktif dari berbagai jenjang dalam struktur organisasi memperkuat solidaritas dan menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pencapaian. Ketika semua unsur terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan, maka efektivitas kerja dapat meningkat. Hal ini dapat memperkuat adaptasi terhadap perubahan dan mempercepat pencapaian tujuan kerja strategis.

Keterlibatan karyawan dalam pembentukan budaya organisasi mendorong tumbuhnya inovasi serta meningkatkan loyalitas terhadap institusi. Proses ini membutuhkan dialog terbuka dan mekanisme umpan balik yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu membangun hubungan kerja yang inklusif dan komunikatif akan lebih mudah menjaga stabilitas internal. Lingkungan kerja yang menghargai partisipasi dapat menciptakan suasana yang mendorong pertumbuhan kinerja dan memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama (Oladimeji *et al.*, 2023).

Sistem pendukung organisasi seperti struktur penghargaan, evaluasi kinerja, serta pengembangan profesional perlu diarahkan untuk memperkuat nilai-nilai

etika. Ketika sistem ini diselaraskan dengan prinsip moral dan integritas, maka akan tercipta konsistensi antara tindakan dan nilai yang diharapkan. Kejelasan prosedur, keadilan dalam pelaksanaan, serta perhatian terhadap kesejahteraan tenaga kerja merupakan unsur penting dalam membangun budaya kerja yang seimbang dan bermakna bagi seluruh pemangku kepentingan.

Penerapan prinsip etika menjadi bagian penting dalam menjaga kepercayaan dan kredibilitas organisasi. Etika memberikan kerangka dasar dalam menghadapi dilema kerja dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. Ketika prinsip-prinsip moral dijadikan pedoman utama dalam operasional organisasi, maka integritas individu dan institusi dapat terjaga (Sharma *et al.*, 2019). Etika dapat memperkuat reputasi organisasi dan meminimalkan risiko terjadinya pelanggaran yang merugikan dalam jangka panjang.

Penegakan etika bergantung pada sistem kontrol dan pengawasan yang dapat mendorong kepatuhan. Sistem yang efektif mencakup prosedur pelaporan pelanggaran, perlindungan pelapor, serta sanksi yang diterapkan secara konsisten. Penegakan ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki keseriusan dalam menegakkan nilai-nilai yang diusungnya. Ketegasan terhadap pelanggaran etika memperkuat norma kolektif dan mendorong lingkungan kerja yang profesional dan bertanggung jawab.

Organisasi yang berhasil memadukan produktivitas dan etika dalam budaya kerjanya akan mampu menghadapi tantangan lingkungan bisnis secara kompetitif dan berkelanjutan. Integrasi antara nilai moral dan capaian kinerja memberikan stabilitas internal serta keunggulan dalam membangun kepercayaan publik. Pembentukan budaya kerja produktif dan etis menuntut kepemimpinan yang kuat, keterlibatan aktif, serta sistem manajemen nilai yang konsisten. Keseluruhan upaya ini menjadi dasar dalam

menciptakan organisasi yang unggul dan berdaya saing tinggi.

C. Rangkuman

Etika manajerial merupakan landasan moral yang membimbing perilaku dan keputusan manajer dalam menjalankan fungsi organisasi. Penerapan prinsip etis mendorong terciptanya kepercayaan, integritas, dan profesionalisme yang berkelanjutan. Keberadaan kode etik memberikan arah yang jelas bagi seluruh anggota organisasi dalam bertindak secara adil dan bertanggung jawab. Integrasi nilai-nilai etika dalam manajemen memperkuat budaya organisasi yang transparan dan berorientasi pada keberhasilan jangka panjang.

Nilai dan moral dalam organisasi berfungsi sebagai pembentuk budaya kerja, mengarahkan perilaku, serta memperkuat integritas dan reputasi kelembagaan. Keteladanan pimpinan dan kebijakan etis menjadi kunci dalam proses internalisasi prinsip-prinsip tersebut. Organisasi yang konsisten menjunjung tinggi nilai moral akan lebih mudah membangun kepercayaan, memperoleh loyalitas karyawan, dan menjaga stabilitas jangka panjang di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku tim di tempat kerja. Keberadaan budaya yang kuat mendorong keselarasan antara individu dan organisasi, menciptakan stabilitas, serta memperkuat loyalitas. Jenis budaya seperti hierarki, pasar, dan adhokrasi menghadirkan dinamika kerja yang berbeda, yang memerlukan pendekatan manajerial yang tepat. Pemahaman terhadap karakteristik budaya organisasi menjadi kunci dalam membangun lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Pembentukan budaya kerja yang produktif dan etis menjadi penting dalam mewujudkan organisasi yang berdaya saing dan berintegritas tinggi. Peran kepemimpinan visioner,

partisipasi menyeluruh, serta penegakan prinsip etika menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang profesional. Ketika nilai-nilai moral terinternalisasi dalam seluruh aktivitas organisasi, maka produktivitas akan tumbuh secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat reputasi dan kepercayaan publik terhadap institusi tersebut.

D. 9. Goal Diskusi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan bagaimana konsep etika manajerial dapat memengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam suatu organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan profesionalisme.
2. Uraikan peran nilai dan moral dalam membentuk identitas organisasi serta dampaknya terhadap perilaku individu di lingkungan kerja.
3. Jelaskan karakteristik budaya organisasi yang kuat dengan budaya organisasi yang lemah, khususnya dalam kaitannya dengan pencapaian visi jangka panjang.
4. Jelaskan bagaimana gaya kepemimpinan visioner berperan dalam mendorong terbentuknya budaya kerja yang produktif, partisipatif, dan selaras dengan nilai-nilai etika organisasi.
5. Jelaskan relevansi penegakan prinsip etika dalam menjaga profesionalisme karyawan serta konsistensi budaya organisasi di tengah perubahan lingkungan eksternal.

DAFTER PUSTAKA

- 75 Akingbola, K., Rogers, S. E., & Baluch, A. (2019). *Change management in nonprofit organizations*. Palgrave Macmillan.
- 41 Al-Ababneh, M. M. (2020). *Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employee's job satisfaction*. SSRN.
- 162 AlAmrani, K. A. (2020). Applicability of the Motivation Theories of Maslow, Herzberg and Vroom to Contemporary Business Organizations in Oman. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 7(2), 202-213.
- 44 Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.
- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of organizational behavior*, 41(5), 405-423.
- 5 Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- 85 Bhanje, S. (2023). *Principles of Management*. Ashok Yakkaldevi.
- 22 Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). *Effective training: Systems, strategies, and practices*. SAGE Publications.
- 100 Bosworth, M., & Maryon, T. (2023). *Leadership for health professionals: Theory, skills, and applications*. Jones & Bartlett Learning.
- 17 Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Byrnes, W. J. (2022). *Management and the Arts*. Routledge.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

102

Chege, S. W., Gichunge, E., & Muema, W. (2022). Analysis of adhocracy culture implementation approach and performance of universities in Kenya. *Journal of strategic management*, 2(3), 1-10.

68

Chelladurai, P., & Kim, A. C. H. (2022). *Human resource management in sport and recreation*. Human kinetics.

22

Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43(33), 27262-27281.

170

Cissna, K., & Schockman, H. E. (2020). Finding the key to positive leadership: Applying virtue ethics and inclusivity. *New horizons in positive leadership and change: A practical guide for workplace transformation*, 207-227.

31

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford university press.

92

Das, S. C. (2019). *Management control systems: principles and practices*. PHI Learning Pvt. Ltd..

43

Driscoll, P. J., Parnell, G. S., & Henderson, D. L. (Eds.). (2022). *Decision making in systems engineering and management*. John Wiley & Sons.

5

Dwyer, J., & Hopwood, N. (2019). *The business communication handbook*. Cengage AU.

Eferyn, K., Rosiana, M., Kembauw, E., Uguy, L. S., Agustinar, A., Desfaryani, R., ... & Lasminigrat, A. (2023). *Ekonomi Manajerial Konsep, Aplikasi, dan Pengambilan Keputusan*.

42

Ekel, P., Pedrycz, W., & Pereira Jr, J. (2019). *Multicriteria decision-making under conditions of uncertainty: A fuzzy set perspective*. John Wiley & Sons.

18

Evans, N. G. (2024). *Strategic management for tourism, hospitality and events*. Routledge.

- Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management–A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2), 231-243.
- 52 Golensky, M., & Hager, M. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice*. Oxford University Press.
- 35 Gregory, A. (2020). *Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach*. Kogan Page Publishers.
- Griffin, R. W. (2022). *Fundamentals of management*. Cengage Learning, Inc..
- 18 Gupta, M. J., Chaturvedi, S., Prasad, R., & Ananthi, N. (2022). *Principles and practice of management*. AG publishing house (AGPH Books).
- 131 Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- 2 Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of leadership decision-making in complex systems. *Systems*, 8(1), 5.
- 80 Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751.
- 2 Haryati, T., Melinda, M., Santoso, R., Dahliana, A. B., & Suwandi, S. (2023). Potret Kompetensi Intelektual Pelaku UKM Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Usaha. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 73-80.
- 152 Hassanien, A., Amin, M. G., Aboutanios, E., & Himed, B. (2019). Dual-function radar communication systems: A solution to the spectrum congestion problem. *IEEE Signal Processing Magazine*, 36(5), 115-126.

64

Heath, R. L. (2020). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Routledge.

Hersel, M. C., Helmuth, C. A., Zorn, M. L., Shropshire, C., & Ridge, J. W. (2019). The corrective actions organizations pursue following misconduct: A review and research agenda. *Academy of Management Annals*, 13(2), 547-585.

67

Hill, M., & Hupe, P. (2021). Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance.

95

Hummelbrunner, R., & Jones, H. (2022). *Guide to Managing in the Face of Complexity*. ODI.

59

Hussein, N. H., Yaw, C. T., Koh, S. P., Tiong, S. K., & Chong, K. H. (2022). A comprehensive survey on vehicular networking: Communications, applications, challenges, and upcoming research directions. *IEEE Access*, 10, 86127-86180.

Isabirye, A. K., Moloi, K. C., & Lebelo, R. S. (2025). Examining the role of managerial assertiveness and self-confidence in enhancing employees' loyalty and productivity: A theoretical perspective. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(3), 1159-1174.

73

Jones, S. M., Bodie, G. D., & Hughes, S. D. (2019). The impact of mindfulness on empathy, active listening, and perceived provisions of emotional support. *Communication Research*, 46(6), 838-865.

171

Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27-32.

46

Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049.

76

Kaul, A. (2025). *Business communication*. PHI Learning Pvt. Ltd..

Kaydos, W. (2020). *Operational performance measurement: increasing total productivity*. CRC press.

28

- Kerzner, H. (2025). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077-1096.
- 23 Kinicki, A., & Williams, B. K. (2020). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill.
- Kobrin, S. J. (2022). *Managing political risk assessment: Strategic response to environmental change*. Univ of California Press.
- 53 Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2024). *The student leadership challenge: Five practices for becoming an exemplary leader*. John Wiley & Sons.
- 24 Kumari, K., Abbas, J., & Rashid, S. (2021). Role of corporate social responsibility in corporate reputation via organizational trust and commitment. *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 42-63.
- Kumari, K., Barkat Ali, S., Un Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401-420.
- 37 Langenwalter, G. A. (2020). *Enterprise resources planning and beyond: integrating your entire organization*. CRC Press.
- 21 Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of management annals*, 13(2), 704-736.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2019). *Constructing organizational life: How social-symbolic work shapes selves, organizations, and institutions*. Oxford University Press.
- 12 Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable

- organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594.
- Liao, B., & Li, L. (2022). Spatial division of labor, specialization of green technology innovation process and urban coordinated green development: Evidence from China. *Sustainable Cities and Society*, 80, 103778.
- 51 Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection. *The SAGE handbook of human resource management*, 123-150.
- 169 López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.
- 61 Marchese, T. J., & Lawrence, J. F. (2023). *The search committee handbook: A guide to recruiting administrators*. Routledge.
- Mawuntu, P. S. T., Sukmawati, H., Aotama, R. C., Lapotulo, N., & Suwandi, S. (2024). Strategi Pengembangan Organisasi: Mengoptimalkan Pertumbuhan dan Keberhasilan Organisasi.
- 90 Monje-Amor, A., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- 38 Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). *Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct* (Vol. 104, No. 1, p. 123). American Psychological Association.
- 168 Morris, J. E., Lummis, G. W., Lock, G., Ferguson, C., Hill, S., & Nykiel, A. (2020). The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 802-820.
- 55 Morrison, G. R., Ross, S. J., Morrison, J. R., & Kalman, H. K. (2019). *Designing effective instruction*. John Wiley & Sons.

- 1
Munajat, M., Amir, N. H., Suwandi, S., Setiawan, R., Hijriana, I., Novita, N., ... & Kurniawan, D. (2023). *Manajemen Kepemimpinan: konsep, Teori, dan Aplikasi*.
- 63
Naqash, N. A. (2025). *Management Principles and Organizational Behaviour: A Holistic Approach*. Academic Guru Publishing House.
- 145
Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of HRM*, 26(1).
- 48
Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970.
- 38
Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588.
- 15
Pavlov, A., Ivanov, D., Pavlov, D., & Slinko, A. (2019). Optimization of network redundancy and contingency planning in sustainable and resilient supply chain resource management under conditions of structural dynamics. *Annals of Operations Research*, 1-30.
- 141
Perkins, S. J., & Jones, S. (2020). *Reward management: Alternatives, consequences and contexts*. Kogan Page Publishers.
- 5
Pettinger, R. (2020). *Introduction to management*. Bloomsbury Publishing.
- 141
Presley, T. (2022). *Assertive communication: Develop your assertive communication skills and instantly learn how to stand up for yourself, communicate effectively, and boost your confidence while winning the respect*. Timothy Presley.
- 5
Reeve, J. (2024). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons.

Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2019). *Operations management: an integrated approach*. John Wiley & Sons.

20 Renz, D. O., Brown, W. A., & Andersson, F. O. (Eds.). (2024). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. John Wiley & Sons.

Roszkowska, P., & Melé, D. (2021). Organizational factors in the individual ethical behaviour. The notion of the “organizational moral structure”. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187-209.

104 Sadikin, A., Yodiansyah, H., Budiasih, Y., Sugiarti, S., & Kusnadi, I. H. (2023). Adaptive Human Resource Management in Confrontation of Globalization's Challenges. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1761-1767.

29 Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2020). *Management*. Cengage AU.

Schermerhorn Jr, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). *Management*. John Wiley & Sons.

Scott, D. (2022). *Contemporary leadership in sport organizations*. Human Kinetics.

37 Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 712-734.

15 Shields, J., Rooney, J., Brown, M., & Kaine, S. (2020). *Managing employee performance and reward Systems, practices and prospects*. Cambridge University Press.

Sibony, O. (2020). *You're about to make a terrible mistake!: How biases distort decision-making and what you can do to fight them*. Swift Press.

154 Silverman, D. A. & Smith, R. D. (2024). *Strategic planning for public relations*. Routledge.

32 Simons, R. (2019). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. In *Management Control Theory* (pp. 173-194). Routledge.

- Smith, J. D., Li, D. H., & Rafferty, M. R. (2020). The implementation research logic model: a method for planning, executing, reporting, and synthesizing implementation projects. *Implementation Science*, 15, 1-12.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.
- Steiss, A. W. (2019). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Suyarti, S., Savitri, P., Haryati, T., Suwandi, S., Sulistyawati, U. S., Kasmaniar, K., ... & Abdurohim, A. (2023). *Sistem Informasi Manajemen: Suatu Pengantar*.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change management*. Springer.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Wahyudi, W., Sapada, A. F. A., Arifuddin, A., & Suwandi, S. (2023). Tren Baru: Kinerja Unggul di Telkom Plasa Parepare Melalui Dinamika Rekrutmen dan Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Kewirausahaan*, 9(4), 289-296.
- Wallace, H., Pollack, M. A., Roederer-Rynning, C., & Young, A. R. (Eds.). (2020). *Policy-making in the European Union*. Oxford university press.
- Weiss, J. W. (2021). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. Berrett-Koehler Publishers.
- Wensveen, J. (2023). *Air transportation: A global management perspective*. Routledge.
- Zanabazar, A., Yondonrenchin, M., & Baljinnyam, E. (2023). The impact of leadership styles on employee loyalty and engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 94-100.

Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888-918.

TENTANG PENULIS

1



Fauzie Senoaji, S.E., M.S.E.I.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surabaya sejak tahun 2020. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Penulis aktif di bidang bahasa dan pemberdayaan kaum difabel. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengantar Manajemen, Manajemen Kompensasi dalam Organisasi, Keuangan Syariah (Konsep, Prinsip dan Implementasi), Kemiskinan dan Pemberdayaan, dan Akuntansi Perbankan Syariah. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: fauziesenoaji@um-surabaya.ac.id

3



Dra. Pusporini, M.M.

Penulis lahir di Klaten, 2 Juni 1961. Penulis menyelesaikan Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Pokak, Ceper Klaten lulus tahun 1972, dan Sekolah Menengah Pertama Negeri Ceper, Klaten lulus tahun 1975, lalu menyelesaikan SMA di SMAN 1 Klaten lulus tahun 1979 karena ada perpanjangan waktu. Tahun ajaran yang awalnya Januari diganti Juli. Penulis menempuh studi S-1 pada IKIP Negeri Yogyakarta lulus tahun 1984, dan S-2 mengambil Magister Manajemen pada Universitas Gadjahmada (UGM) lulus tahun 1992. Sebelum di UPNVJ, penulis pernah mengajar di IKIP PGRI Madiun dari tahun 1984 sampai dengan tahun 1999. Mulai tahun 1999 sampai sekarang bekerja sebagai Dosen di FEB UPNVJ. Workshop yang pernah diikuti adalah

Strategi Penulisan Artikel Ilmiah tahun 2020, Penelitian kuantitatif dan Kualitatif, Statistik, dan lain-lain. Penulis mendapatkan penelitian hibah bersaing tahun 2017 dan tahun 2018 dari Kementrian Ristekdikti. Saat ini bekerja sebagai tenaga pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen S-1 Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.

Email: pusporini@upnvj.ac.id

16



Pristiwanto Bani, S.Si., M.M., AAIK., AAK., AAIIJ., AIIS., CIIB., CRMP., CRGP., AMRP.

Penulis lahir di Marihat Baris tanggal 03 Februari 1970. Latar belakang akademis mencakup gelar Sarjana Sains di bidang Matematika dari Universitas Sumatera Utara dan Magister Manajemen dari Universitas Indonesia, yang diselesaikan pada tahun 2002. Pengalaman dan keahliannya mencakup bidang *underwriting*, klaim, reasuransi, pemasaran, dan manajemen risiko. Sebagai eksekutif di industri asuransi, pendidik dan pengembang SDM industri asuransi, penulis aktif sebagai *trainer* bersertifikasi BNSP, dosen profesional di Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti (STMA Trisakti), serta asesor bersertifikasi BNSP. Penulis juga telah mengantongi berbagai sertifikasi profesional nasional dan internasional, termasuk AAIK, AAK, AAIIJ, AIIS, CIIB, CRMP, ARMP, CRGP, dan ANZIIF (Sen Assc) CIP, serta sederet sertifikat teknis asuransi lain seperti CHIP, ICPU, ICMoU, ICMarU, ICLiU, ICBU, ICEU, ICCA, hingga QIP. Di luar peran sebagai eksekutif di industri asuransi dan dosen profesional, penulis turut berkontribusi dalam pengembangan industri asuransi melalui keikutsertaannya di berbagai organisasi profesi, antara lain sebagai anggota AAMAI, GIRMA, PAMJAKI, APARI, serta pernah menjabat sebagai Wakil Ketua AASI dan anggota Komite Teknik di KPAIA-TS, KARK, dan KSAK.

Email: pristiwanto.bani@gmail.com



Munasiron Miftah, S.E., M.M.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta sejak tahun 1989 hingga sekarang dengan jabatan akademik Lektor Kepala. Sebagai seorang yang

sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya “Petunjuk Wisata Kota Depok” tahun 2020, dan “Kewirausahaan Syariah” tahun 2023. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: munasiron.miftah@upnvj.ac.id

Buku Ajar Dasar-Dasar Ilmu Manajemen

ORIGINALITY REPORT

13%
SIMILARITY INDEX

12%
INTERNET SOURCES

6%
PUBLICATIONS

7%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.um-surabaya.ac.id Internet Source	1%
2	repository.penerbiteureka.com Internet Source	1%
3	repository.penerbitwidina.com Internet Source	1%
4	repository.mediapenerbitindonesia.com Internet Source	1%
5	www.coursehero.com Internet Source	<1%
6	ebook.unimma.ac.id Internet Source	<1%
7	eprints.unpam.ac.id Internet Source	<1%
8	repository.uinsi.ac.id Internet Source	<1%
9	mafiadoc.com Internet Source	<1%
10	Submitted to UIN Sunan Gunung Djati Bandung Student Paper	<1%
11	eprint.stieww.ac.id Internet Source	<1%
12	Submitted to De Montfort University Student Paper	<1%

13	repository.ubharajaya.ac.id Internet Source	<1 %
14	repository.undar.ac.id Internet Source	<1 %
15	etd.uum.edu.my Internet Source	<1 %
16	imq21.com Internet Source	<1 %
17	Submitted to London School of Commerce Student Paper	<1 %
18	Submitted to Results Consortium Student Paper	<1 %
19	es.scribd.com Internet Source	<1 %
20	Submitted to BPP College of Professional Studies Limited Student Paper	<1 %
21	c4b64337-d7ad-45d5-8ff6-efb5e4a15da4.filesusr.com Internet Source	<1 %
22	Submitted to American College of Education Student Paper	<1 %
23	Submitted to London School of Management Education Student Paper	<1 %
24	Long Zhao, Jianqiang Gu, Jawad Abbas, Dervis Kirikkaleli, Xiao-Guang Yue. "Does quality management system help organizations in achieving environmental innovation and sustainability goals? A structural analysis", Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 2022 Publication	<1 %

25	adoc.pub Internet Source	<1 %
26	repository.eafit.edu.co Internet Source	<1 %
27	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
28	www.diva-portal.org Internet Source	<1 %
29	Submitted to Leeds Trinity and All Saints Student Paper	<1 %
30	Submitted to Universitas Tidar Student Paper	<1 %
31	univ-eltarf.dz Internet Source	<1 %
32	researchbridgepublisher.com Internet Source	<1 %
33	ia801800.us.archive.org Internet Source	<1 %
34	www.scribd.com Internet Source	<1 %
35	Submitted to University of Newcastle upon Tyne Student Paper	<1 %
36	inees.vps.ns.ac.rs Internet Source	<1 %
37	ir.upsi.edu.my Internet Source	<1 %
38	link.springer.com Internet Source	<1 %
39	repository.stiesia.ac.id Internet Source	<1 %

40	Submitted to NCC Education Student Paper	<1 %
41	Submitted to University of Northampton Student Paper	<1 %
42	dergipark.org.tr Internet Source	<1 %
43	www.growingscience.com Internet Source	<1 %
44	Muhammad Salman Chughtai, Fauzia Syed, Saima Naseer, Nuria Chinchilla. "Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy", Current Psychology, 2023 Publication	<1 %
45	accurate.id Internet Source	<1 %
46	iiardjournals.org Internet Source	<1 %
47	journal.utnd.ac.id Internet Source	<1 %
48	Submitted to Coventry University Student Paper	<1 %
49	ejournal.unwaha.ac.id Internet Source	<1 %
50	repo-dosen.ulm.ac.id Internet Source	<1 %
51	Submitted to Vrije Universiteit Amsterdam Student Paper	<1 %
52	eprints.covenantuniversity.edu.ng Internet Source	<1 %

53	navigatingleadership6.wordpress.com Internet Source	<1 %
54	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
55	www.wjrr.org Internet Source	<1 %
56	Abdul Ajis, Asep Jamaludin Jamaludin, Nandang Nandang Nandang. "Pengaruh Loyalitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BNN Kabupaten Karawang", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024 Publication	<1 %
57	fliphtml5.com Internet Source	<1 %
58	imadeputrawan.wordpress.com Internet Source	<1 %
59	jisis.org Internet Source	<1 %
60	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
61	Submitted to Griffth University Student Paper	<1 %
62	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
63	Submitted to University of Sunderland Student Paper	<1 %
64	desklib.com Internet Source	<1 %
65	dinastirev.org Internet Source	<1 %

66	id.scribd.com Internet Source	<1 %
67	journal.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %
68	jsm.ut.ac.ir Internet Source	<1 %
69	123dok.com Internet Source	<1 %
70	peraturan.bpk.go.id Internet Source	<1 %
71	perpustakaan.usni.ac.id Internet Source	<1 %
72	Dora Iccabella Sitanggang, Muhammad Chaerul Rizky, Tri Nofita Gulo, Yunita Simanjuntak, Aprilia Zendrato. "Participatory Leadership and Motivation Boost Rural Community Productivity", Indonesian Journal of Innovation Studies, 2025 Publication	<1 %
73	Submitted to Invictus Education Group Student Paper	<1 %
74	Maesaroh, Siti. "Manajemen Peningkatan Mutusumber Daya Manusia Di Man 2 Banyumas", Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia), 2022 Publication	<1 %
75	ntnuopen.ntnu.no Internet Source	<1 %
76	Submitted to American Public University System Student Paper	<1 %
77	Andi Ibrahim Yunus, Roy Setiawan, Rusydi Fauzan, Kurnia Widyaningrum et al.	<1 %

"MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Teori)", Open Science Framework, 2023

Publication

78	Seval Literindo Kreasi, M. Trihudiyatmanto, Mariana, Mahfud Nugroho et al. "Studi Kelayakan Bisnis", Thesis Commons, 2024	<1 %
Publication		
79	enrichment.iocspublisher.org	<1 %
Internet Source		
80	ethesys.lis.nsysu.edu.tw	<1 %
Internet Source		
81	ulilalbabinstitute.com	<1 %
Internet Source		
82	Submitted to Universitas Islam Negeri Raden Fatah	<1 %
Student Paper		
83	dokumenenjoy.blogspot.com	<1 %
Internet Source		
84	intipesan.co.id	<1 %
Internet Source		
85	lrc.cud.ac.ae	<1 %
Internet Source		
86	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia	<1 %
Student Paper		
87	Submitted to Universitas Pamulang	<1 %
Student Paper		
88	www.kompasiana.com	<1 %
Internet Source		
89	hrmars.com	<1 %
Internet Source		
90	repository.up.ac.za	<1 %
Internet Source		

91	velocitydeveloper.com Internet Source	<1 %
92	Submitted to Excelsior College Student Paper	<1 %
93	Maharani, Sohiron. "Implementasi Sistem Informasi Manajaemen Keuangan Berbasis Web di SMA Cendana Pekanbaru", Journal of Sustainable Education, 2024 Publication	<1 %
94	Syaiful Amri, Hafizin, Erviva Fariantin, Budiani Fitria Endrawati et al. "Pengantar Ilmu Manajemen", Thesis Commons, 2022 Publication	<1 %
95	Submitted to University of Lincoln Student Paper	<1 %
96	bamai.uma.ac.id Internet Source	<1 %
97	digilib.isi.ac.id Internet Source	<1 %
98	fib.uns.ac.id Internet Source	<1 %
99	nuansaonline.net Internet Source	<1 %
100	portalcris.ku.lt Internet Source	<1 %
101	repository.moestopo.ac.id Internet Source	<1 %
102	strategicjournals.com Internet Source	<1 %
103	taliabupomai.blogspot.com Internet Source	<1 %

104	www.springerprofessional.de Internet Source	<1 %
105	Dwi Narsih, Muzdalifah Muzdalifah. "Pengaruh Status Ekonomi Kepala Keluarga Terhadap Minat Belajar Anak", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2024 Publication	<1 %
106	Nandhita Nandhita, Kamaruddin Sellang, Muhammad Ikbal. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR DI PEMERITAHAN KECAMATAN PITU RIAWA KABUPATEN SIDENRENG RAPPANG", Jurnal Mediasosian : Jurnal Ilmu Sosial dan Administrasi Negara, 2025 Publication	<1 %
107	Widodo, Makruf. "Dinamika pesantren entrepreneurship di Kabupaten Kebumen", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
108	core.ac.uk Internet Source	<1 %
109	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
110	henitriyani.ilearning.me Internet Source	<1 %
111	idoc.pub Internet Source	<1 %
112	jurnal.umrah.ac.id Internet Source	<1 %
113	jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id Internet Source	<1 %
114	oaththinking.blogspot.com	

Internet Source

<1 %

115

remittancesreview.com

Internet Source

<1 %

116

repository.petra.ac.id

Internet Source

<1 %

117

repository.uir.ac.id

Internet Source

<1 %

118

samples.freshessays.com

Internet Source

<1 %

119

securityphresh.com

Internet Source

<1 %

120

yusiyolanda.blogspot.co.id

Internet Source

<1 %

121

Ikhsan Khasani. "UPAYA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS DALAM USAHA PEMBESARAN UDANG GALAH (*Macrobrachium rosenbergii* de Man)", Media Akuakultur, 2008

Publication

<1 %

122

Ludfiono, Ahmad Badawi Saluy. "REVITALISASI SDM DALAM PROSES TRANSFORMASI PT KAI: KAJIAN TERHADAP KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN", Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2025

Publication

<1 %

123

Seval Literindo Kreasi, M. Zahari MS, Wandu Sujatmiko, Esther Kembauw et al. "Manajemen SDM (Strategi Organisasi Bisnis Modern)", Thesis Commons, 2022

Publication

<1 %

124

Submitted to UM Surabaya

Student Paper

<1 %

125	Wawan Muncahyo. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Perubahan Satuan Organisasi TNI-AD di Koramil 05 Rungkut Surabaya", AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584), 2024 Publication	<1 %
126	belajarkomunikasilagi.blogspot.co.id Internet Source	<1 %
127	cancer55.wordpress.com Internet Source	<1 %
128	docplayer.info Internet Source	<1 %
129	e-jurnal.nobel.ac.id Internet Source	<1 %
130	ejournal.upbatam.ac.id Internet Source	<1 %
131	ejurnal.stie-trianandra.ac.id Internet Source	<1 %
132	etd.repository.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
133	id.123dok.com Internet Source	<1 %
134	idrusamin.blogspot.com Internet Source	<1 %
135	journal.ipm2kpe.or.id Internet Source	<1 %
136	journal.universitaspahlawan.ac.id Internet Source	<1 %
137	journal.untar.ac.id Internet Source	<1 %

138	journal.yrpioku.com Internet Source	<1 %
139	jurnalnasional.ump.ac.id Internet Source	<1 %
140	lib.ui.ac.id Internet Source	<1 %
141	mahara.sunderland.ac.uk Internet Source	<1 %
142	news.ddtc.co.id Internet Source	<1 %
143	pakisjournal.com Internet Source	<1 %
144	ppm.co.id Internet Source	<1 %
145	relik.vse.cz Internet Source	<1 %
146	repo.iain-tulungagung.ac.id Internet Source	<1 %
147	repo.stikesperintis.ac.id Internet Source	<1 %
148	repository.stma-trisakti.ac.id Internet Source	<1 %
149	repository.unisba.ac.id:8080 Internet Source	<1 %
150	repository.unja.ac.id Internet Source	<1 %
151	www.docstoc.com Internet Source	<1 %
152	www.frontiersin.org Internet Source	<1 %

www.infoseminar21.com

153	Internet Source	<1 %
154	www.jurnal-iski.or.id Internet Source	<1 %
155	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
156	yonulis.com Internet Source	<1 %
157	zombiedoc.com Internet Source	<1 %
158	Dimas Hanedi Putra, Leonita Yani Larasati, Sherly Ariyanti Wibowo. "Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Perusahaan: Literature Review", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
159	Puspita, Ersintha Sapta. "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Program Sekolah Adiwiyata di Man 1 Cilacap", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) Publication	<1 %
160	Syaefudin, Heri. "Model Rekrutmen Guru Berbasis Praktik Pengamalan Ibadah (PPI) di MTs Negeri 2 Cilacap.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) Publication	<1 %
161	Ujang Mahadi. "Komunikasi Pendidikan (Urgensi Komunikasi Efektif dalam Proses Pembelajaran)", JOPPAS: Journal of Public Policy and Administration Silampari, 2021 Publication	<1 %
162	etd.cput.ac.za	

163 repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

<1 %

164 wahjudinsumpeno.wordpress.com

Internet Source

<1 %

165 Irma M Nawangwulan, Ferdy Leuhery, Samuel PD Anantadjaya, Coleta Maskikit, Srifatmawati Ahmad. "PENGEMBANGAN SISTEM REWARD DAN RECOGNITION UNTUK MEMOTIVASI KARYAWAN DI LINGKUNGAN KOMUNITAS", Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat, 2025

Publication

<1 %

166 Istiyarini, Purwi. "Manajemen Sekolah Penggerak Dalam Proses Pengembangan Pendidikan di SMP Boarding School Al-Irsyad Al-Islamiyyah Purwokerto", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)

Publication

<1 %

167 Kristin Sihombing. "Analisis Audit Manajemen Pengelolaan Fungsi SDM Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Klinik SM Kabupaten Bandung", Jurnal Ilmu Kesehatan Immanuel, 2024

Publication

<1 %

168 ojs.umc.cl

Internet Source

<1 %

169 ijoms.internationaljournallabs.com

Internet Source

<1 %

170 onlinelibrary.wiley.com

Internet Source

<1 %

171 scholarworks.waldenu.edu

Internet Source

<1 %

Exclude quotes	On	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		