



Penerapan Fungsi Manajemen dalam Kepengurusan Himpunan Mahasiswa

Dista Rahmayanti^{*1}, Syahril Rulyan², Isna Nur Lutfiah³, Sri Mulyeni⁴

^{1,2,3,4}Universitas Nasional Pasim Bandung, Indonesia

E-mail: rahmayantidista@gmail.com¹, syahrilrulyan29@gmail.com², isnanurlutfiah89@gmail.com³, srimulyeni88@gmail.com⁴

Article Info

Article history:

Received June 20, 2025

Revised June 30, 2025

Accepted July 07, 2025

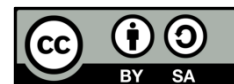
Keywords:

Organizational Management, POAC, Student Organization, Qualitative Approach, Student Leadership.

ABSTRACT

Student organizations play a strategic role in developing leadership and managerial competencies within the higher education environment. This study aims to analyze the implementation of classical management functions Planning, Organizing, Actuating, and Controlling (POAC) within the governance structure of interdepartmental student organizations. The research employed a descriptive qualitative approach, using in-depth interviews with eight student organization leaders from eight different academic departments at Universitas Nasional Pasim Bandung. The findings indicate that program planning is conducted through formal meetings, yet remains insufficiently grounded in participatory needs analysis. Organizational structures are formally established, but task distribution often relies on individual initiative and is inconsistently executed. Direction is provided informally through interpersonal communication, without a structured capacity-building system. Moreover, the controlling function is not fully integrated into the organization's operational system, with evaluations being descriptive and undocumented. These results highlight the predominance of informal and relational management patterns, coupled with a lack of systematic governance. The study provides empirical insights into how student-led nonprofit organizations operate and underscores the need for more structured and sustainable managerial practices.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received June 20, 2025

Revised June 30, 2025

Accepted July 07, 2025

Keywords:

Manajemen Organisasi, POAC, Organisasi Mahasiswa, Pendekatan Kualitatif, Kepemimpinan Mahasiswa.

ABSTRAK

Organisasi mahasiswa memiliki peran penting dalam membentuk kompetensi kepemimpinan dan kemampuan manajerial mahasiswa di lingkungan perguruan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan fungsi-fungsi manajemen klasik, yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian (POAC), dalam struktur kepengurusan organisasi mahasiswa lintas jurusan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam terhadap delapan ketua himpunan mahasiswa dari delapan program studi berbeda di Universitas Nasional Pasim Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program kerja dilakukan melalui forum resmi, namun belum sepenuhnya berbasis kebutuhan partisipatif. Struktur organisasi telah terbentuk secara formal, tetapi pelaksanaan tugas sering kali tidak merata dan bergantung pada inisiatif individu. Pengarahan dilakukan secara informal dengan pendekatan kekeluargaan, tanpa sistem pembinaan yang sistematis. Sementara itu, fungsi pengendalian belum



terintegrasi dalam sistem kerja organisasi, dan evaluasi kegiatan bersifat deskriptif serta tidak terdokumentasi secara konsisten. Temuan ini menegaskan bahwa praktik manajemen organisasi mahasiswa masih didominasi oleh pola informal dan relasional, dengan kelemahan pada aspek sistematisasi kerja. Penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai dinamika pengelolaan organisasi nirlaba berbasis kampus dan menyoroti pentingnya penguatan fungsi manajerial yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Dista Rahmayanti
Universitas Nasional Pasim Bandung
E-mail: rahmayantidista@gmail.com

Pendahuluan

Permasalahan manajerial dalam organisasi mahasiswa kerap menjadi hambatan utama dalam optimalisasi peran kelembagaan sebagai medium pembelajaran kepemimpinan di tingkat perguruan tinggi (Astuti & Nugroho, A., 2020; Prasetyo, 2021). Berbagai dinamika seperti lemahnya perencanaan program, tidak terstrukturanya sistem koordinasi lintas divisi, hingga absennya mekanisme evaluasi yang sistematis menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi mahasiswa seringkali berlangsung secara intuitif dan insidental. Ketidakjelasan arah kerja, kurangnya pembagian tugas yang efektif, serta minimnya pelibatan partisipatif anggota dalam pengambilan keputusan menjadi refleksi konkret dari rendahnya penerapan prinsip-prinsip manajemen secara terencana. Dalam konteks kampus swasta di Bandung, problematika ini tidak hanya berdampak pada stagnasi program kerja, tetapi juga menurunkan fungsi organisasi sebagai wahana pembentukan karakter manajerial yang berbasis akademik dan kolejal.

Fenomena lemahnya tata kelola organisasi mahasiswa tersebut menjadi relevan untuk dikaji menggunakan pendekatan teori manajemen klasik yang menekankan pada empat fungsi inti: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (POAC). Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh Henri Fayol sebagai dasar sistematis bagi kegiatan manajerial dalam berbagai jenis organisasi (Fayol, 1949) dan kemudian diperluas secara operasional oleh (Koontz & O'Donnell, C., 1990) dalam kerangka tindakan manajerial yang rasional dan efisien. Meskipun lahir dari konteks industrial, prinsip-prinsip POAC terbukti fleksibel dan adaptif dalam lingkungan organisasi nirlaba yang berbasis relasi sosial, seperti halnya organisasi kemahasiswaan (Berber Harding, N., & Mughal, F., 2022). Pendekatan ini memungkinkan identifikasi elemen-elemen struktural dan fungsional organisasi mahasiswa yang seringkali tidak terdokumentasi secara formal, namun tetap memengaruhi capaian kinerja kelembagaan.

Dalam konteks organisasi yang dikelola oleh mahasiswa, fungsi-fungsi POAC memiliki signifikansi tersendiri karena bersinggungan langsung dengan praktik kepemimpinan, tata kelola sumber daya, serta pencapaian tujuan kolektif. (Gutterman, 2023) menekankan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kesadaran peran manajerial yang dijalankan secara bertanggung jawab dan reflektif, termasuk dalam organisasi sukarela



yang tidak berorientasi profit. Sementara itu, (Samuel & Okannebelem, I. A., 2023) memperlihatkan bahwa penerapan prinsip manajemen bahkan pada ruang informal sekalipun dapat meningkatkan efektivitas kerja dan sinergi tim. Dengan demikian, POAC tidak hanya menjadi model normatif, tetapi juga alat konseptual yang aplikatif untuk menilai kualitas manajemen di tingkat organisasi mahasiswa.

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana fungsi-fungsi POAC diterapkan secara konkret oleh pengurus organisasi mahasiswa lintas jurusan di Universitas Nasional Pasim Bandung. Fokus analisis diarahkan pada struktur kepengurusan Himpunan Mahasiswa yang merepresentasikan entitas organisasi semi-formal dengan tantangan koordinasi dan akuntabilitas yang khas. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap realitas manajerial sebagaimana dialami dan dijalankan oleh para ketua himpunan mahasiswa dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi program kerja organisasi mereka. Dengan menganalisis praktik-praktik tersebut dalam kerangka POAC, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman teoritis maupun praktis mengenai dinamika manajemen organisasi nirlaba berbasis pendidikan tinggi.

KAJIAN TEORI

Fungsi-fungsi manajemen yang dikenal dengan akronim POAC perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) merupakan fondasi konseptual yang paling banyak digunakan dalam menganalisis dinamika manajerial dalam berbagai tipe organisasi, termasuk organisasi non-profit berbasis sukarela seperti organisasi mahasiswa. Kerangka POAC berfungsi sebagai alat analisis sistematis yang memetakan urutan aktivitas manajerial secara berkelanjutan, dari tahap perumusan tujuan hingga proses evaluatif. Model ini pertama kali diperkenalkan oleh (Fayol, 1949) dalam konteks industrial, namun kemudian diperluas oleh (Koontz & O'Donnell, C., 1990) menjadi seperangkat fungsi manajerial universal yang dapat diterapkan pada lingkungan organisasi yang kompleks dan adaptif, termasuk lembaga pendidikan tinggi. Di era kontemporer, (Robbins & Coulter, M., 2021)) menegaskan bahwa pendekatan POAC tetap relevan karena mampu memberikan kerangka kerja rasional dalam mengelola sumber daya secara efisien di tengah dinamika perubahan organisasi.

Fungsi perencanaan dalam manajemen mencerminkan kemampuan organisasi dalam merumuskan tujuan strategis, menyusun program kerja, dan menetapkan indikator keberhasilan. (Fayol, 1949) menempatkan perencanaan sebagai aktivitas awal yang membimbing semua keputusan dan tindakan organisasi, sementara (Koontz & O'Donnell, C., 1990) menekankan pentingnya merancang rencana yang fleksibel namun berbasis data agar mampu menyesuaikan dengan realitas lapangan. (Robbins & Coulter, M., 2021) memandang perencanaan sebagai aktivitas antisipatif yang berorientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam konteks organisasi mahasiswa, perencanaan bukan hanya tentang penyusunan agenda formal, tetapi juga mencerminkan kemampuan adaptif pengurus dalam merespons kebutuhan kolektif, termasuk dinamika akademik dan sosial kemahasiswaan.

Pengorganisasian merupakan proses mendesain struktur kerja organisasi yang meliputi pembagian tugas, alur koordinasi, dan penetapan hierarki tanggung jawab. (Koontz & O'Donnell, C., 1990) menyebutkan bahwa fungsi ini berperan menciptakan keselarasan antara struktur formal dan pelaksanaan tugas agar tidak terjadi tumpang tindih atau kekosongan kerja. Pandangan ini diperkuat oleh (Samuel & Okannebelem, I. A., 2023) yang menekankan pentingnya kejelasan peran dalam menciptakan efisiensi dan stabilitas internal. Sementara itu, (Poazi & Timi, E. M., 2024) menekankan bahwa pengorganisasian di ruang organisasi nirlaba perlu mempertimbangkan fleksibilitas relasi dan distribusi kerja yang adil antar anggota. Dalam organisasi mahasiswa yang bersifat kolegal dan horizontal, fungsi



pengorganisasian lebih banyak dijalankan secara informal melalui konsensus dan kesepakatan kerja, meskipun tetap membutuhkan struktur dasar agar roda organisasi dapat berjalan secara sistemik.

Fungsi pengarahan berfokus pada bagaimana kepemimpinan diterapkan untuk menggerakkan sumber daya manusia agar menjalankan tugas sesuai visi organisasi. Dalam kerangka klasik, (Koontz & O'Donnell, C., 1990) menguraikan pengarahan sebagai proses komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan yang terintegrasi secara efektif. (Gutterman, 2023) menggarisbawahi bahwa pengarahan merupakan proses strategis untuk menciptakan kohesi dalam tim dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efisien. Dalam ruang organisasi mahasiswa, pengarahan kerap dilakukan dalam bentuk komunikasi interpersonal, teladan kepemimpinan, dan pemberdayaan kolektif. (Astuti & Nugroho, A., 2020) menunjukkan bahwa pengarahan dalam organisasi kemahasiswaan cenderung bersifat afektif dan informal, namun justru menjadi medan yang signifikan dalam membentuk kapasitas kepemimpinan partisipatif berbasis pengalaman langsung.

Fungsi pengendalian mencakup proses memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan kinerja organisasi agar tetap berada dalam jalur yang sesuai dengan rencana. (Fayol, 1949) menyatakan bahwa pengendalian adalah elemen penting dalam memastikan kesesuaian antara hasil dan standar yang ditetapkan. Dalam literatur kontemporer, (Uduji, 2019) menekankan bahwa pengendalian dalam organisasi non-profit harus mengutamakan prinsip akuntabilitas dan transparansi sebagai bentuk tanggung jawab sosial. (Okolai, 2022) menambahkan bahwa dalam konteks komunitas, pengendalian lebih efektif bila dibangun atas dasar budaya partisipatif dan refleksi kolektif. Bagi organisasi mahasiswa, fungsi pengendalian kerap diwujudkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kegiatan dan evaluasi musyawarah internal, meskipun belum seluruhnya dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi.

Meskipun POAC merupakan kerangka manajemen yang bersifat universal, penerapannya dalam organisasi mahasiswa harus mempertimbangkan karakteristik khas lembaga ini yang bersifat sukarela, horizontal, dan relasional. Struktur informal, rotasi kepemimpinan yang cepat, serta orientasi pembelajaran menjadikan manajemen organisasi mahasiswa lebih dinamis dan kontekstual. Oleh karena itu, meskipun kerangka POAC tetap relevan dalam memberikan arah sistematis bagi pengelolaan organisasi, diperlukan penyesuaian interpretatif agar model ini dapat benar-benar mencerminkan kebutuhan, nilai, dan budaya kolegal dalam organisasi mahasiswa. Dengan menyadari konteks tersebut, kerangka POAC tidak hanya menjadi alat evaluatif terhadap kualitas manajerial, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran praktis yang memperkuat kompetensi kepemimpinan mahasiswa di ruang organisasi nirlaba berbasis pendidikan tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan orientasi interpretatif karena bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik penerapan fungsi-fungsi manajemen POAC dalam konteks sosial organisasi mahasiswa. Pendekatan ini dinilai tepat karena mampu menangkap makna subjektif dari pengalaman manajerial yang dijalankan dalam struktur organisasi nirlaba berbasis kolegal (Moleong, 2021; Suharsaputra, 2020). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur yang bersifat fleksibel dan memungkinkan eksplorasi kontekstual terhadap proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam kepengurusan organisasi. Informan dalam penelitian ini adalah delapan ketua himpunan mahasiswa dari berbagai jurusan di Universitas Nasional Pasim Bandung yang dipilih secara purposive dengan kriteria sebagai pengurus aktif yang telah terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan program kerja minimal selama satu periode. Data dianalisis menggunakan metode analisis tematik sebagaimana dirumuskan oleh (Braun & Clarke, V., 2022), yang mencakup enam tahap:

704 | **JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner**



familiarisasi data, pengkodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penyusunan laporan analisis. Untuk meningkatkan trustworthiness, validitas data diuji melalui triangulasi sumber antar informan dan teknik member checking guna memastikan bahwa interpretasi yang dikembangkan mewakili pengalaman empiris secara autentik (Nowell Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J., 2017; Saldaña, 2021).

Hasil dan Pembahasan

Fungsi Perencanaan

Sebagian besar ketua himpunan menyatakan bahwa proses perencanaan program kerja dimulai melalui rapat awal periode, yang disebut Rencana Kerja Tahunan (RKT). Forum ini menjadi wadah untuk menyampaikan aspirasi internal masing-masing bidang dan menyusun agenda yang dinilai realistis dan relevan dengan dinamika mahasiswa jurusannya. *“Biasanya kami kumpulkan semua pengurus, terus diskusi program yang kira-kira cocok untuk satu tahun ke depan. Kami lihat juga program tahun lalu, mana yang bisa dilanjutkan atau diperbaiki,”* ungkap Informan A (wawancara, 4 Juni 2025). Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa perencanaan bersifat musyawarah, namun masih cenderung bersandar pada pola tahun sebelumnya daripada pada evaluasi yang bersifat sistematis.

Sementara itu, sebagian pengurus juga mengakui bahwa proses penyusunan program belum didasarkan pada analisis kebutuhan anggota secara menyeluruh. *“Selama ini kita belum pernah bikin survei atau forum aspirasi terbuka. Biasanya ide-ide datang dari rapat internal pengurus saja,”* ujar Informan C (wawancara, 5 Juni 2025). Hal ini menunjukkan keterbatasan dalam menjangkau kebutuhan anggota secara luas, sehingga agenda organisasi seringkali mencerminkan sudut pandang internal pengurus, bukan konstituen secara keseluruhan.

Namun, ada pula himpunan yang mulai mencoba pendekatan lebih partisipatif dalam merancang program. *“Kami pernah buat form usulan kegiatan yang disebar ke mahasiswa, walau yang ngisi tidak banyak. Tapi itu jadi dasar kami menentukan prioritas program,”* terang Informan G (wawancara, 5 Juni 2025). Meskipun masih terbatas, upaya tersebut menunjukkan adanya kesadaran untuk membangun proses perencanaan yang lebih inklusif dan berorientasi pada kebutuhan nyata mahasiswa.

Temuan di atas memperlihatkan bahwa secara umum, proses perencanaan di organisasi mahasiswa telah berjalan dalam kerangka kolegal dan deliberatif, namun belum sepenuhnya didasarkan pada pendekatan strategis yang komprehensif. Dominasi referensi pada program tahun sebelumnya dan keterbatasan dalam menjangkau aspirasi anggota menjadi indikator bahwa proses perencanaan masih bersifat normatif dan belum sepenuhnya bersandar pada prinsip perencanaan partisipatif dan berbasis data. Situasi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara idealitas manajemen organisasi modern dengan praktik keseharian organisasi kemahasiswaan di lapangan.

Menurut teori manajemen klasik, perencanaan merupakan langkah awal yang sangat menentukan dalam siklus manajerial. (Fayol, 1949) menekankan bahwa perencanaan berfungsi menetapkan tujuan dan cara pencapaiannya secara rasional dan terstruktur. (Koontz & O'Donnell, C., 1990) menyatakan bahwa perencanaan yang baik mencakup perumusan kebijakan, penetapan tujuan, dan pemilihan strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks organisasi nirlaba seperti organisasi mahasiswa, (Robbins & Coulter, M., 2021) menegaskan pentingnya perencanaan yang fleksibel, partisipatif, dan relevan terhadap kebutuhan stakeholders, termasuk anggota organisasi itu sendiri. Maka dari itu, penggunaan dokumen program tahun lalu sebagai satu-satunya rujukan



tanpa landasan evaluasi objektif atau survei kebutuhan, berpotensi menyebabkan repetisi program yang tidak selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan mahasiswa.

Selain itu, pendekatan yang terlalu internal juga berisiko menjadikan organisasi eksklusif dan kehilangan fungsi representatifnya. Dalam kerangka organisasi sosial, (Guterman, 2023)) menyatakan bahwa perencanaan dalam komunitas berbasis relawan harus membuka ruang partisipasi luas agar keputusan organisasi mencerminkan aspirasi konstituen, bukan sekadar konsensus elit internal. Oleh karena itu, perlu ada inovasi dalam membangun sistem perencanaan yang berbasis kebutuhan anggota, seperti melalui polling, diskusi terbuka, atau focus group discussion lintas angkatan. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya penguatan kapasitas perencanaan strategis bagi pengurus organisasi mahasiswa, serta penciptaan kultur evaluatif dan reflektif agar proses perencanaan tidak hanya menjadi rutinitas administratif, melainkan proses belajar dan berinovasi.

Fungsi Pengorganisasian

Struktur organisasi dalam himpunan mahasiswa pada umumnya mengikuti pola hierarkis formal yang ditetapkan oleh fakultas atau disepakati melalui AD/ART organisasi. Posisi ketua umum menjadi poros koordinatif, dengan dibantu oleh sekretaris, bendahara, dan beberapa bidang sesuai kebutuhan masing-masing jurusan. *“Di tempat kami, struktur sudah baku: ada ketua, sekretaris, bendahara, lalu bidang-bidang seperti kaderisasi, humas, dan minat bakat. Pembagiannya sudah ditentukan sejak awal periode,”* jelas Informan D (wawancara, 5 Juni 2025). Hal ini menunjukkan adanya pola struktur yang relatif seragam dan telah menjadi konvensi kelembagaan dalam organisasi mahasiswa.

Namun, dalam praktik pengorganisasian tugas dan wewenang, masih terdapat ketimpangan pelaksanaan. Beberapa pengurus menyatakan bahwa pembagian tugas hanya berlangsung secara formal pada awal periode, dan setelahnya bergantung pada inisiatif individu. *“Secara struktur sudah ada jobdesc-nya, tapi seringkali pelaksanaannya tidak merata. Ada yang kerja maksimal, ada juga yang pasif,”* ujar Informan H (wawancara, 6 Juni 2025). Ketidakseimbangan ini berdampak pada beban kerja yang tidak merata dan menimbulkan potensi konflik dalam tim.

Koordinasi lintas bidang juga dinilai belum berjalan secara optimal. Meskipun terdapat jadwal rapat rutin, komunikasi antar bidang masih terfragmentasi. *“Kadang satu bidang buat acara, bidang lain tidak tahu. Koordinasi biasanya hanya ke ketua, tidak langsung antar bidang,”* terang Informan E (wawancara, 5 Juni 2025). Hal ini menunjukkan lemahnya sistem komunikasi horizontal dalam organisasi, yang semestinya mendukung integrasi lintas fungsi untuk efektivitas kegiatan.

Struktur pengorganisasian yang ditampilkan oleh sebagian besar himpunan menunjukkan bahwa organisasi mahasiswa telah memiliki kerangka formal yang jelas. Namun, efektivitas struktur tidak hanya bergantung pada kejelasan hierarki, melainkan juga pada bagaimana fungsi-fungsi dalam struktur tersebut dioperasionalkan dalam praktik sehari-hari. Ketimpangan distribusi tugas, lemahnya inisiatif anggota, serta komunikasi lintas bidang yang terbatas menunjukkan bahwa pengorganisasian masih menghadapi tantangan dalam aspek fungsionalitas, bukan sekadar struktur formalitas.

Dalam perspektif manajemen klasik, fungsi pengorganisasian mencakup proses pengelompokan aktivitas, penetapan tanggung jawab, dan penyusunan hubungan koordinatif yang mendukung tercapainya tujuan organisasi (Fayol, 1949; Koontz & O'Donnell, C., 1990). Koordinasi antar bagian merupakan bagian integral dari struktur organisasi yang sehat. Menurut (Robbins & Coulter, M., 2021), efektivitas pengorganisasian dalam tim sukarela—seperti organisasi mahasiswa sangat ditentukan oleh kejelasan peran, keterbukaan



komunikasi, dan kolaborasi lintas fungsi. Ketika pembagian tugas bersifat statis dan tidak disertai monitoring, maka struktur hanya menjadi simbolis tanpa kontribusi nyata terhadap kinerja kolektif.

Lebih lanjut, ketergantungan pada komunikasi vertical yaitu hanya melalui ketua menghambat penguatan interaksi horizontal antar bidang. Padahal, (Gutterman, 2023) menekankan pentingnya desain sistem organisasi yang mampu memperkuat sinergi tim melalui koordinasi lateral. Dalam konteks ini, organisasi mahasiswa perlu mengembangkan mekanisme komunikasi internal berbasis sistem, seperti agenda koordinasi rutin antar bidang, platform kolaborasi daring, serta instrumen dokumentasi kerja yang transparan.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya memperkuat manajemen operasional organisasi mahasiswa, khususnya dalam menyusun mekanisme pembagian tugas berbasis kompetensi dan menetapkan indikator keberhasilan bidang secara terukur. Dengan begitu, organisasi tidak hanya memiliki struktur yang rapi di atas kertas, tetapi juga ekosistem kerja yang dinamis, adaptif, dan kolaboratif di lapangan.

Fungsi Pengarahan

Fungsi pengarahan dalam organisasi mahasiswa banyak bergantung pada gaya komunikasi dan kepemimpinan ketua himpunan dalam mengelola tim. Beberapa informan menunjukkan bahwa pengarahan dilakukan secara informal melalui grup percakapan digital dan pertemuan non-resmi. *“Saya lebih sering menyampaikan arahan lewat grup WhatsApp, karena itu paling cepat. Kalau ada yang perlu dibahas serius, baru rapat,”* ujar Informan F (wawancara, 6 Juni 2025). Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme pengarahan berjalan secara fleksibel, namun belum terstruktur sebagai bagian dari sistem pembinaan berkelanjutan.

Selain itu, motivasi anggota lebih banyak ditumbuhkan melalui pendekatan emosional dan relasional. *“Kami berusaha membangun suasana kekeluargaan dulu, supaya anggota nyaman. Kalau sudah dekat, biasanya lebih semangat dan nggak sungkan untuk terlibat,”* jelas Informan B (wawancara, 5 Juni 2025). Pola ini mencerminkan bahwa pengarahan dilakukan secara persuasif, berorientasi pada hubungan personal, dan bukan melalui prosedur formal motivasi atau pelatihan organisasi.

Namun, tidak semua kepemimpinan bersifat akomodatif. Beberapa ketua mengadopsi pendekatan direktif dalam situasi tertentu, terutama ketika menghadapi anggota pasif atau situasi darurat. *“Kalau sudah mepet acara, saya harus tegas. Saya tunjuk siapa yang bertanggung jawab, dan pastikan mereka paham tugasnya,”* tegas Informan H (wawancara, 6 Juni 2025). Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pengarahan tetap dibingkai oleh tuntutan efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi.

Berdasarkan temuan di atas, fungsi pengarahan dalam organisasi mahasiswa dilaksanakan dengan pendekatan yang situasional dan berbasis hubungan interpersonal. Gaya pengarahan didominasi oleh komunikasi informal, pemanfaatan teknologi komunikasi, dan pendekatan relasional yang bersifat afektif. Meskipun hal ini membangun kedekatan psikologis antar anggota, pengarahan seperti ini seringkali tidak menghasilkan standar kerja yang terukur dan kurang mendukung pembentukan kultur organisasi yang profesional.

Dalam kerangka teori manajemen klasik, (Fayol, 1949) menyebut pengarahan sebagai proses memimpin, memberi perintah, dan menyatukan upaya menuju tujuan bersama. (Koontz & O'Donnell, C., 1990) menekankan bahwa pengarahan mencakup komunikasi yang efektif, pemberian motivasi, dan kepemimpinan yang mampu mempengaruhi perilaku anggota. (Robbins & Coulter, M., 2021) menambahkan bahwa kepemimpinan yang baik dalam organisasi nirlaba perlu mampu menggabungkan pendekatan partisipatif dengan



penegakan tanggung jawab. Dalam konteks ini, pengarahan yang terlalu informal berisiko membuat arah kerja tidak konsisten, terutama ketika tidak disertai sistem pelaporan dan pemantauan yang jelas.

Di sisi lain, penggunaan pendekatan emosional dalam membangun loyalitas organisasi memang selaras dengan karakter komunitas mahasiswa yang berbasis solidaritas. Namun, sebagaimana dikemukakan (Guterman, 2023), pemimpin organisasi harus mampu memfasilitasi proses pembelajaran kolektif dan memperkuat motivasi melalui sistem penghargaan, evaluasi kinerja, serta penguatan identitas peran dalam tim. Temuan bahwa pengarahan hanya meningkat intensitasnya menjelang pelaksanaan kegiatan menunjukkan pola pengarahan yang bersifat reaktif, bukan preventif atau transformatif.

Implikasi dari kondisi ini adalah perlunya pemimpin organisasi mahasiswa membangun sistem pengarahan yang lebih berkelanjutan dan konsisten. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan sistem mentoring internal, penguatan budaya evaluasi kinerja personal, serta pelatihan komunikasi kepemimpinan bagi pengurus inti. Dengan demikian, pengarahan dalam organisasi mahasiswa tidak hanya menjadi alat koordinasi teknis, tetapi juga wahana pembinaan kapasitas dan karakter kepemimpinan anggota.

Fungsi Pengendalian

Pelaksanaan fungsi pengendalian dalam organisasi mahasiswa sebagian besar dijalankan melalui rapat evaluasi setelah kegiatan selesai dilaksanakan. Evaluasi ini bersifat deskriptif dan umumnya tidak terdokumentasi secara sistematis. *“Kami biasanya evaluasi di akhir acara. Dibahas saja secara lisan, apa yang kurang dan apa yang bagus,”* ujar Informan G (wawancara, 5 Juni 2025). Praktik ini menunjukkan bahwa pengendalian masih bersifat informal dan tidak menghasilkan rekomendasi atau pembelajaran organisasi yang terdokumentasi.

Beberapa pengurus menyusun laporan pertanggungjawaban (LPJ), namun dokumen tersebut lebih bersifat administratif untuk kepentingan arsip organisasi atau pelaporan ke fakultas. *“Kami buat LPJ, tapi lebih ke formalitas saja. Isinya standar: rundown, keuangan, dokumentasi. Tidak ada analisis mendalam,”* jelas Informan D (wawancara, 5 Juni 2025). Hal ini menunjukkan bahwa laporan tidak digunakan sebagai alat refleksi atau dasar perbaikan program ke depan, melainkan sekadar pelengkap administratif.

Adapun mekanisme monitoring saat kegiatan berlangsung cenderung dilakukan oleh ketua atau koordinator bidang secara personal, bukan melalui sistem pemantauan berbasis indikator atau instrumen evaluatif. *“Kalau monitoring, biasanya saya sendiri yang pantau. Saya tanya langsung ke panitia, apa sudah siap atau ada kendala,”* ungkap Informan E (wawancara, 5 Juni 2025). Hal ini menegaskan bahwa fungsi pengendalian belum melembaga dalam sistem kerja organisasi, dan lebih bergantung pada inisiatif individu.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa fungsi pengendalian dalam organisasi mahasiswa belum dijalankan secara sistemik dan berkelanjutan. Evaluasi dilakukan secara lisan dan tidak terdokumentasi, laporan kegiatan bersifat formalistik, dan monitoring tidak dibingkai dalam sistem pengawasan berbasis data. Akibatnya, proses pembelajaran organisasi menjadi lemah, dan potensi perbaikan berulang kali terabaikan karena tidak ada mekanisme pencatatan serta refleksi kelembagaan.

Dalam kerangka teori manajemen, (Fayol, 1949) mendefinisikan pengendalian sebagai proses membandingkan hasil aktual dengan rencana dan mengambil tindakan korektif atas deviasi. (Koontz & O'Donnell, C., 1990) menegaskan bahwa pengendalian bukan hanya evaluasi akhir, tetapi mencakup monitoring progresif selama pelaksanaan. (Robbins & Coulter, M., 2021) menambahkan bahwa fungsi kontrol yang baik harus bersifat terukur,



terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal tersebut, pengendalian di organisasi mahasiswa belum sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pengendalian yang terukur dan akuntabel.

Ketiadaan sistem evaluasi berbasis indikator kinerja menunjukkan lemahnya penerapan prinsip evaluatif dalam manajemen organisasi. Menurut (Gutterman, 2023), sistem pengendalian yang efektif harus dirancang untuk menghasilkan umpan balik berkelanjutan dan menjadi fondasi bagi inovasi organisasi. Ketika pengendalian hanya dilakukan oleh satu individu tanpa standar dan tanpa pelibatan tim, maka organisasi kehilangan kesempatan untuk membangun budaya evaluasi kolektif yang reflektif dan bertumbuh.

Implikasi manajerial dari kondisi ini adalah pentingnya penyusunan instrumen evaluasi kegiatan yang dapat digunakan bersama oleh seluruh bidang dan divisi. Organisasi mahasiswa perlu mengembangkan sistem pelaporan berbasis capaian (output/outcome), bukan hanya deskripsi kegiatan. Selain itu, mekanisme monitoring kegiatan perlu diperluas menjadi sistem koordinasi internal yang terjadwal dan terdokumentasi, agar pengendalian benar-benar berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran dan perbaikan organisasi secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen POAC dalam kepengurusan organisasi mahasiswa di Universitas Nasional Pasim Bandung didominasi oleh pola kerja yang bersifat informal, kolegal, dan situasional. Perencanaan program dilaksanakan melalui forum resmi seperti RKT, namun cenderung bersifat repetitif tanpa berbasis analisis kebutuhan anggota. Struktur organisasi memang telah terbentuk secara hierarkis, tetapi pelaksanaan tugas seringkali bergantung pada inisiatif individu, sementara koordinasi lintas bidang lebih bersandar pada relasi personal ketimbang mekanisme sistemik. Pengarahan dijalankan melalui pendekatan emosional dan komunikasi nonformal, tanpa instrumen pembinaan berkelanjutan. Fungsi pengendalian pun belum terlembaga secara sistematis, dengan evaluasi yang cenderung lisan dan tidak terdokumentasi secara reflektif. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa meskipun nilai solidaritas dan semangat partisipatif dalam organisasi mahasiswa cukup tinggi, masih dibutuhkan integrasi sistem manajerial yang lebih kuat agar siklus POAC berjalan efektif dan berkelanjutan. Dengan kerangka ini, organisasi mahasiswa dapat menjadi ruang transformatif bagi pengembangan kepemimpinan strategis yang tidak hanya responsif terhadap dinamika sosial, tetapi juga akuntabel dalam konteks pendidikan tinggi.

Daftar Pustaka

- Astuti & Nugroho, A., R. W. (2020). Organisasi Mahasiswa sebagai Sarana Pengembangan Soft Skills Manajerial. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 67–79. <https://doi.org/10.31219/osf.io/khd7b>
- Berber Harding, N., & Mughal, F., A. (2022). Instrumentality and influence of Fayol's doctrine: History, politics and emotions in two post-war settings. *Business History*, 64(3), 589–613. <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1804877>
- Braun & Clarke, V., V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publishing.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Gutterman, A. S. (2023). Management Roles and Activities. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4393213>
- Koontz & O'Donnell, C., H. (1990). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions (9th ed.)*. McGraw-Hill.



- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- Nowell Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J., L. S. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Okolai, D. G. (2022). Contemporary Management Practices entrenched in Ancient Civilization and Classical Organisational Theories. *International Journal of Current Business and Social Sciences*, 11(2), 57–70. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6950112>
- Poazi & Timi, E. M., F. D. W. (2024). A Review and Practice of Classical and Contemporary Management Theories. *BW Academic Journal*, 16(1). <https://doi.org/10.54616/bwaj.2024.01.005>
- Prasetyo, E. P. (2021). Kepemimpinan Mahasiswa dalam Pengelolaan Organisasi Intra Kampus. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 112–121. <https://doi.org/10.17509/jap.v28i2.29403>
- Robbins & Coulter, M., S. P. (2021). *Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Saldaña, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers (4th ed.)*. SAGE Publishing.
- Samuel & Okannebelem, I. A., O. V. (2023). Leveraging Management Thought for Job Performance. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32722.48325>
- Suharsaputra, U. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan*. Refika Aditama.
- Uduji, J. I. (2019). Synthesizing Taylor’s and Fayol’s Approaches for Nonprofit Management. *European Journal of Business and Management*, 11(9), 17–26. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-9-03>