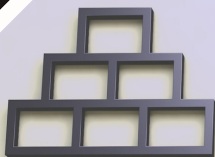


ASAS-ASAS MANAJEMEN:

DASAR, FUNGSI, DAN KEPEMIMPINAN



Principle



Penulis

Baiq Nikmatul Ulya ●
Junaidin ●
Syafaruddin ●
Wawan Ruswandi ●

ASAS-ASAS MANAJEMEN : Dasar, Fungsi, dan Kepemimpinan

**Baiq Nikmatul Ulya
Junaidin
Syafaruddin
Wawan Ruswandi**



GETPRESS INDONESIA

**ASAS-ASAS MANAJEMEN :
Dasar, Fungsi, dan Kepemimpinan**

Penulis : Baiq Nikmatul Ulya
Junaidin
Syafaruddin
Wawan Ruswandi

ISBN : 978-623-125-708-6

Editor : Diana Purnama Sari, ME.
Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

PENERBIT GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022
Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat
website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, April 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul ASAS-ASAS MANAJEMEN: Dasar, Fungsi, dan Kepemimpinan ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir untuk memberikan pemahaman dasar mengenai ilmu manajemen, mulai dari konsep fundamental, sejarah perkembangan, keterkaitannya dengan disiplin ilmu lain, hingga fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Selain itu, buku ini juga membahas pentingnya keterampilan manajerial serta peran kepemimpinan dan motivasi dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi referensi bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, maupun praktisi yang ingin memahami manajemen dari aspek teoritis hingga aplikatif. Materi yang disusun secara sistematis dalam empat bab ini diharapkan dapat membantu pembaca dalam membangun wawasan dan keterampilan manajerial yang kuat. Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang..

Padang, April 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN HUBUNGANNYA DENGAN ILMU LAIN	1
1.1 Konsep Dasar Manajemen.....	1
1.2 Sejarah dan Perkembangan Ilmu Manajemen	9
1.3 Hubungan Manajemen dengan Ilmu Lain.....	11
DAFTAR PUSTAKA.....	16
BAB 2 KETERAMPILAN MANAJERIAL DALAM MANAJEMEN	
2.1 Pendahuluan.....	19
2.2 Konsep Dasar Keterampilan Manajerial.....	25
BAB 3 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan, Pengendalian	53
3.1 Perencanaan	53
3.2 Pengorganisasian.....	59
3.3 Pengarahan	70
3.4 Pengendalian atau Pengawasan.	71
BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI.....	77
4.1 Pendahuluan.....	77
4.2 Definisi Kepemimpinan.....	78
4.3 Definisi Motivasi Dalam Organisasi.....	84
4.4 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	91
4.5 Hubungan Antara Kepemimpinan dan Motivasi.....	93
DAFTAR PUSTAKA.....	94
INDEKS	97
GLOSARIUM	98
BIODATA PENULIS.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1. Bentuk Struktur Birokratik	63
Gambar 3. 2. Bentuk struktur Lingking-Pin.....	64
Gambar 3. 3. Bentuk Organisasi Fungsional (Struktur Proyek).....	65
Gambar 4. 1. Motivasi dalam Rentang Tingkah Laku	86
Gambar 4. 2. Jenjang Kebutuhan Maslow	87
Gambar 4. 3. Teori Harapan Vroom.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1. Bentuk Organisasi Struktur Matriks.....	66
Tabel 4. 1. Pengandaian Teori X dan Y.....	88

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN HUBUNGANNYA DENGAN ILMU LAIN

Oleh Baiq Nikmatul Ulya

1.1 Konsep Dasar Manajemen

1.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen merupakan kata yang berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage* yang memiliki arti mengurus. Manajemen diartikan sebagai langkah-langkah terpadu yang digunakan untuk mengoptimalkan suatu organisasi sebagai sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis (Widiana and Ec, 2020).

Manajemen merupakan disiplin ilmu yang terus berkembang dengan konsep-konsep yang dinamis dan mengikuti prinsip-prinsip ilmu pengetahuan dan membutuhkan keterampilan seni. Manajemen juga telah dianggap sebagai profesi oleh banyak orang. Manajemen terus menjadi keharusan dalam kategori organisasi yang konklusif baik itu politik, komunal dan budaya atau bisnis yang akan menangani dan memerintahkan perilaku yang kompleks menuju pendekatan yang sempurna. Proses manajemen melibatkan pengambilan keputusan di berbagai tingkatan, hal tersebut biasanya mencakup pendelegasian pekerjaan (Misra, 2019).

Manajemen memiliki badan pengetahuan yang sistematis. Ilmu manajemen memiliki teori dan prinsip-prinsipnya sendiri namun teori dan prinsip tersebut juga mengacu terhadap disiplin ilmu lain seperti Ekonomi, Sosiologi, Psikologi, dan Matematika. Ilmu manajemen telah berkembang dalam periode waktu tertentu berdasarkan eksperimen dan observasi terkait manusia dan perilaku manusia secara berulang-ulang dalam berbagai jenis organisasi. Sehingga, ilmu manajemen dapat disebut sebagai ilmu yang tidak pasti (Mir *et al.*, 2021).

Manajemen sendiri memiliki beberapa definisi yang bersumber dari banyak para ahli diantaranya (Bright *et al.*, 2019):

1. James A.F Stoner dan Gilbret Jr:
Manajemen merupakan rentetan langkah yang terdiri dari *planning, organizing, actuating, dan controlling* yang diterapkan pada upaya organisasi dan pemakaian sumber daya organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah diputuskan oleh organisasi.
2. Mary Parker Follet:
Beliau memandang manajemen merupakan seni dalam menuntaskan pekerjaan melewati orang lain.
3. Nickles, Mc.Hugh dan Mc Hugh:
Manajemen merupakan mekanisme yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan tahapan-tahapan kegiatan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap tenaga kerja dan berbagai macam sumber daya organisasi.
4. Luther Gullick:
Manajemen sebagai bidang sains sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama

untuk mencapai tujuan mereka dan membuat sistem kolaborasi ini lebih menguntungkan bagi manusia.

Berdasarkan definisi tersebut, manajemen merupakan ilmu yang berfokus pada bagaimana suatu organisasi atau individu dapat mencapai tujuan mereka melalui proses pencernaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya yang tersedia.

Dalam memperoleh tujuan organisasi, ilmu manajemen memiliki alat yang menjadi unsur utama yang diperlukan dalam proses manajerial. Unsur-unsur manajemen tersebut adalah (Badrudin, 2017):

- a. *Man*
Manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen karena mereka yang merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi aktivitas organisasi.
- b. *Money*
Uang atau modal merupakan sumber daya yang digunakan untuk menjalankan kegiatan bisnis, membiayai operasional, serta investasi dalam pengembangan usaha.
- c. *Methods*
Metode dalam manajemen mencakup prosedur, strategi, dan teknik yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. *Material*
Material meliputi bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi yang digunakan dalam produksi barang atau jasa.
- e. *Machines*
Mesin dan teknologi merupakan alat yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam suatu organisasi.

f. *Market*

Pasar adalah tempat bertemunya penjual dan pembeli serta mencakup kebutuhan, permintaan, dan perilaku konsumen terhadap produk atau layanan yang ditawarkan..

1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merujuk kepada serangkaian tahapan untuk dapat tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen secara umum diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang terdiri dari penetapan tujuan dan penentuan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan mengharuskan para manajer untuk mengetahui kondisi lingkungan yang dihadapi organisasi. Perencanaan dapat dikatakan sebagai tata cara meliputi beberapa langkah diawali dengan observasi kondisi sekitar yang berarti perencana harus menyadari kontingensi kritis yang dihadapi organisasi mereka terkait dengan kondisi ekonomi pesaing dan pelanggan mereka. Perencana harus mencoba memperkirakan kondisi masa depan. Perkiraan tersebut menjadi dasar dalam perencanaan (Carpenter, Bauer and Erdogan, 2012).

Terdapat beberapa macam tipe perencanaan diantaranya (Carpenter, Bauer and Erdogan, 2012; Ali, 2020):

- Rencana Strategis

Rencana strategis adalah rencana jangka waktu yang panjang, seringkali tiga tahun atau lebih dan didasarkan pada misi organisasi. Rencana strategis disusun oleh pemimpin organisasi yang menentukan arah organisasi.

- Rencana Taktis

Rencana taktis merupakan rencana jangka menengah (satu sampai tiga tahun) yang dirancang untuk mengembangkan cara-cara yang relatif konkret dan spesifik untuk menerapkan rencana strategis. Penerapan rencana strategis dilaksanakan oleh manajemen tingkat menengah.

- Rencana Operasional

Rencana operasional merupakan rencana jangka pendek (kurang dari satu tahun) yang dibuat untuk membangun tahapan-tahapan tindakan spesifik yang mendukung rencana strategis dan taktis serta untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen merujuk pada taktik dan strategi untuk mengklasifikasikan, mendefinisikan dan mengatur berbagai kegiatan. Ini mengacu pada kemampuan untuk merancang dan memastikan dalam struktur organisasi yang tepat dan resisten, sistem organisasi yang bermanfaat dan kondisi kondusif yang memungkinkan semua pemangku kepentingan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. (Suhardi, 2018). Dalam mekanisme pengorganisasian terdapat beberapa prosedur diantaranya (Siregar, 2021):

- Perancangan bagan organisasi untuk penggunaan sumberdaya seperti keuangan, bahan baku, serta karyawan organisasi.
- Langkah-langkah organisasi dalam mengkategorikan kegiatan yang berbeda-beda dimana setiap pengkategorian diikuti dengan pekerjaan seorang manajer yang diberi kendali untuk mengontrol anggota-anggota kelompok.

- Relasi terkait tugas-tugas, fungsi, jabatan-jabatan, dan para tenaga kerja.
- Proses manajer memberikan lebih lanjut terkait tugas-tugas yang harus dilakukan dalam departemen mereka dan menugaskan wewenang untuk menjalankan tugas tersebut.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan bagian yang paling fundamental dalam fungsi manajemen. Hal ini dikarenakan berhubungan dengan kegiatan yang mengarahkan semua anggota organisasi dari level terbawah sampai level teratas untuk dapat diajak bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien. Oleh karena itu, pengarahan bisa disebut sebagai suatu upaya untuk mewujudkan tujuan perusahaan berlandaskan pedoman pada perencanaan dan pengorganisasian. Kegiatan pengarahan dilakukan secara persuasif oleh pimpinan dimulai dari mengarahkan, menggerakkan, membimbing, serta mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha (Siregar, 2021).

Motivasi dan kepemimpinan merupakan dua komponen utama yang sangat penting dalam pengarahan. Kegiatan pengarahan melibatkan komunikasi yang efektif serta mengawasi karyawan di tempat kerja. Motivasi berperan dalam menciptakan lingkungan yang membuat karyawan ingin bekerja. Selanjutnya kepemimpinan dapat mempengaruhi orang untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin (Mir *et al.*, 2021).

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang dilakukan oleh para manajer di organisasi setelah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Pengawasan adalah proses

pengamatan terkait pelaksanaan kegiatan organisasi agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan termasuk dalam strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (uang, staf, peralatan, fasilitas, jumlah dan kualitas bahan, serta informasi) dan keberadaan *output* (standar produk yang diinginkan) (Candra Wijaya and Rifa'i, 2016).

Pengawasan terdiri dari tiga langkah diantaranya, (1) menetapkan kinerja standar, (2) membandingkan kinerja nyata dengan standar, dan (3), mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan. Standar kinerja sering dinyatakan sebagai uang seperti pendapatan, biaya, laba dan sebagainya. Tetapi juga dapat dinyatakan dalam istilah lain seperti unit produksi, jumlah produk yang rusak, tingkat kualitas, dan layanan pelanggan (Carpenter, Bauer and Erdogan, 2012).

1.1.3 Tingkatan Manajemen Dalam Organisasi

Manajemen merupakan ilmu yang digunakan berkaitan dengan fungsi-fungsi tertentu yang dilakukan oleh individu-individu dalam suatu perusahaan yang terikat dalam suatu hirarki hubungan. Setiap individu dalam hirarki tersebut bertanggung jawab atas keberhasilan penyelesaian tugas tertentu. Penyelesaian tanggung jawab tersebut dapat diatasi dengan cara masing-masing individu diberikan sejumlah wewenang atau hak untuk mengambil keputusan. Hubungan wewenang-tanggung jawab ini mengikat individu sebagai atasan dan bawahan serta memunculkan tingkatan-tingkatan dalam organisasi atau manajemen. Sehingga dalam manajemen terdapat tiga tingkatan diantaranya (Carpenter, Bauer and Erdogan, 2012; Rohman, 2017; Ali, 2020):

- **Manajemen Puncak (*Top Management*)**

Manajemen puncak memiliki tanggung jawab terhadap keseluruhan kinerja dan arah perusahaan. Manajer puncak biasanya terdiri dari para eksekutif paling senior dari organisasi. Penyebutannya bisa sebagai ketua, kepala eksekutif, kepala operasional, direktur, dan lainnya. Manajemen puncak adalah tim yang terdiri dari manajer dari berbagai tingkat fungsional, mengepalai bagian keuangan, pemasaran, dan lain-lain.

Para manajer puncak memiliki tugas dasar yaitu mengintegrasikan berbagai elemen dan mengkoordinasikan kegiatan berbagai departemen sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pekerjaan manajer puncak sangat kompleks dan penuh tekanan, menuntut jam kerja yang panjang dan komitmen terhadap organisasi.

- **Manajemen Menengah (*Middle Management*)**

Manajemen menengah mewakili manajemen puncak dalam mengontrol aktivitas operasional organisasi serta memberitahukan tujuan dan rencana strategis kepada manajemen level bawah. Posisi manajemen menengah biasanya dikenal sebagai kepala divisi atau manajer produksi. Manajemen menengah bertanggung jawab untuk mengimplementasikan dan mengendalikan rencana serta strategi yang dikembangkan oleh manajemen puncak.

Tugas utama manajemen menengah diantaranya (1) menginterpretasikan kebijakan yang dirumuskan oleh manajemen puncak, (2) memastikan bahwa departemen mereka memiliki personil yang diperlukan, (3) memberikan tugas dan tanggung jawab yang diinginkan, (4) memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan (5)

bekerja sama dengan departemen lain demi kelancaran organisasi.

- Manajemen Tingkat Bawah (*Lower Management*)

Manajemen tingkat bawah atau disebut dengan manajemen level operasional terdiri dari kepala seksi, *supervisor*, dan mandor atau sebutan lainnya. Pada manajemen tingkat bawah mempunyai kewajiban dalam mengontrol performa karyawan organisasi serta berhubungan secara langsung dengan para karyawan. Wewenang dan tanggung jawab mereka terbatas sesuai dengan rencana yang dibuat oleh manajemen puncak. Melalui upaya yang dilakukan oleh manajemen tingkat bawah, kualitas output dan standar keselamatan dipertahankan serta pemborosan bahan diminimalkan.

1.2 Sejarah dan Perkembangan Ilmu Manajemen

Manajemen adalah ilmu yang berkembang pada abad ke-19. Praktik manajemen sebagian besar pengembangan peradaban. Manajemen dipraktikkan di perusahaan, rumah sakit, sekolah, universitas, pemerintah, industri, bank dan kegiatan organisasi lainnya. Mencapai tujuan organisasi perlu menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material secara efektif dan efisien dengan mengoptimalkan fungsi manajemen. Sebagai pemikiran ilmiah, manajemen memiliki sejarah dalam perkembangannya hingga saat ini (Candra Wijaya and Rifa'i, 2016; Rohman, 2017).

Dalam perkembangan ilmu manajemen, terdapat tiga aliran dimana aliran tersebut membantu manajer untuk memahami dan memimpin organisasi. Tiga aliran tersebut adalah:

a. Aliran Klasik

Para Tokoh manajemen klasik menekankan pada pendekatan proses dan produksi terutama di area pabrik. Teori manajemen klasik dimulai dari tahun 1765-1930 dimana mempunyai dua macam aliran diantaranya Manajemen Ilmiah (1911-1930) dan Organisasi Klasik (1916-1930) (Butarbutar *et al.*, 2003).

Aliran manajemen ilmiah dicetuskan oleh Robert Owen (1771-1851) dan Charles Babbage (1792-1871). Aliran ini memusatkan pada dua hal penting yaitu bagaimana kondisi karyawan memiliki peningkatan dan terjaga dengan baik. Kondisi karyawan memiliki dampak secara langsung terhadap kualitas hasil atau produksi. Selanjutnya, penerapan prinsip-prinsip secara ilmiah memiliki dampak terkait dengan tidak meningkatnya biaya produksi untuk mendapatkan hasil yang maksimal (Rohman, 2017).

b. Aliran Perilaku

Aliran perilaku memiliki fokus kajian pada kehidupan manusia serta perlu pemahaman secara mendalam melalui manajemen terkait tindakan dan perilaku manusia. Aliran ini muncul setelah adanya ketidakpuasan konsep aliran klasik yang berorientasi pada tugas. Akibat orientasi tersebut menimbulkan dampak terhadap semangat karyawan yang tidak stabil seperti merasa bosan yang akhirnya memunculkan stress saat bekerja. Hal tersebut dapat membuat proses pekerjaan tidak menghasilkan efisiensi produksi dan mengurangi keharmonisan kerja (Rohman, 2017; Siregar, 2021).

c. Aliran Ilmu Manajemen

Aliran ilmu manajemen merupakan aliran tentang pengembangan langkah-langkah penelitian operasional yang ditujukan untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi organisasi. Langkah-langkah yang digunakan dimulai dengan menganalisis masalah hingga menyarankan kegiatan-kegiatan untuk menuntaskan masalah tersebut (Rohman, 2017).

1.3 Hubungan Manajemen dengan Ilmu Lain

Manajemen memiliki keterkaitan dengan berbagai disiplin ilmu lain. Hal ini dikarenakan manajemen mencakup berbagai aspek, seperti pengambilan keputusan, kepemimpinan, perencanaan, serta pengorganisasian sumber daya dalam berbagai sektor. Ilmu manajemen bersama dengan ilmu akuntansi berada di dalam ranah ilmu ekonomi yang termasuk dalam ilmu rumpun sosial. Namun menurut Kuper dan Kuper, ilmu manajemen tidak berada dalam ilmu ekonomi, ilmu manajemen memiliki kedudukan yang setara dengan ilmu ekonomi dan ilmu sosial lainnya (Hoesada, 2013).

Berikut adalah hubungan antara manajemen dengan beberapa ilmu lainnya:

a. Hubungan Manajemen dengan Ilmu Psikologi

Ilmu manajemen dengan ilmu psikologi memiliki hubungan yang cukup erat. Ilmu manajemen membahas terkait beberapa aspek diantaranya pengelolaan sumber daya manusia, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan perilaku organisasi. Dalam mendalami aspek-aspek tersebut, ilmu manajemen membutuhkan ilmu psikologi yang dapat

membantu para manajer untuk memahami bagaimana individu dan kelompok bekerja dalam organisasi, sehingga dapat diterapkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Hubungan ilmu manajemen dan ilmu psikologi tergolong dalam pemilihan dan pengangkatan tenaga kerja untuk mengisi posisi yang sudah ditetapkan dalam suatu organisasi. Dalam proses analisis performa karyawan diperlukan teori-teori psikologi yang dapat menjelaskan segala sesuatu hal dalam perusahaan (Harto *et al.*, 2021).

b. Hubungan Manajemen dengan Ilmu Teknik Industri

Implementasi ilmu manajemen diperlukan oleh semua industri untuk dapat mengatur seluruh operasional agar tercapai tujuan dari industri. Dalam ilmu teknik industri, ilmu manajemen diperlukan terkait perencanaan, pengorganisasian, optimalisasi, serta pengendalian sumber daya untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas produksi dalam suatu sistem industri.

Dalam proses produksi industri yang menciptakan barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output terdapat berbagai macam rentetan aktivitas produksi yang dikenal dengan istilah manajemen operasi. Manajemen operasi sendiri merupakan ilmu manajemen yang digunakan untuk pengelolaan sistem produksi, termasuk perencanaan kapasitas, peramalan permintaan, dan pengendalian persediaan. Selain itu penerapan ilmu manajemen pada ilmu teknik industri terletak pada industri mengatur rantai pasok atau dikenal dengan *supply chain management* (SCM). SCM berperan dalam pengambilan keputusan terkait hubungan

dengan pemasok dan pelanggan (Heizer, Render and Munson, 2017).

Oleh karena itu, dalam penerapan ilmu teknik industri tidak dapat terlepas dari penerapan ilmu manajemen. Melalui kolaborasi kedua ilmu tersebut dapat tercipta kinerja iklim organisasi terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Hubungan Manajemen dengan Ilmu Hukum

Ilmu manajemen dengan ilmu hukum memiliki keterkaitan dalam implementasinya. Cakupan keterkaitan kedua ilmu tersebut terdiri dari aspek regulasi bisnis, kepatuhan hukum, perlindungan konsumen, ketenagakerjaan, dan tata kelola perusahaan.

Dalam aktivitas bisnis, diperlukan dasar hukum kuat untuk membuat perjanjian bisnis agar proses bisnis dapat berjalan dengan lancar. Kemudian perlu adanya kajian-kajian hukum dalam kegiatan manajerial perusahaan. Sehingga dalam membangun manajemen yang profesional pada suatu perusahaan atau organisasi diperlukan ilmu hukum (Harto *et al.*, 2021).

d. Hubungan Manajemen dengan Ilmu Statistik

Statistika merupakan salah satu cabang dari ilmu matematika terapan. Dalam statistika akan mempelajari terkait bagaimana merencanakan, mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasi, dan mempresentasikan data. Ilmu statistika memegang peran yang krusial dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di berbagai bidang (Kartomo *et al.*, 2024). Sehingga ilmu statistika sering dikaitkan dengan berbagai ilmu lain salah satunya ilmu manajemen.

Ilmu manajemen dan ilmu statistik memiliki hubungan yang erat. Hal ini terlihat dari beberapa aspek yang membutuhkan kedua ilmu salah satu contohnya adalah proses pengambilan keputusan berbasis data. Statistik membantu manajemen dalam mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data untuk perencanaan, pengawasan, serta evaluasi kinerja organisasi. Penggunaan statistik dalam manajemen mencakup berbagai bidang seperti manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, pemasaran, keuangan, serta pengendalian kualitas.

e. Hubungan Manajemen dengan Ilmu Pendidikan

Ilmu manajemen juga digunakan pada ilmu pendidikan sehingga kedua ilmu tersebut memiliki keterkaitan. Ilmu manajemen berperan dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas pembelajaran. Selain itu manajemen memiliki urgensi terhadap pendidikan di beberapa bidang diantaranya manajemen kurikulum dimana perlu adanya penerapan fungsi-fungsi manajemen agar kurikulum dapat berjalan dengan optimal. Selanjutnya manajemen diperlukan dalam mengatur personalia pendidikan dengan cara melakukan training, musyawarah guru mata pelajaran, dan pendidikan lanjutan. Kemudian dalam mengelola siswa, perlu adanya kolaborasi antara ilmu manajemen dan ilmu pendidikan. Hal ini berkaitan dengan pengelolaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, pemberdayaan osis. Setelah manajemen siswa, tentunya perlu juga adanya manajemen keuangan dan lingkungan untuk menjaga keberlangsungan pendidikan (Mariah, 2009).

Melalui penerapan ilmu manajemen dalam ilmu pendidikan terkait dengan perencanaan, pengelolaan SDM, keuangan, dan evaluasi mutu pendidikan, organisasi pendidikan dapat berjalan lebih optimal dan memberikan layanan pendidikan yang lebih baik bagi masyarakat.

f. Hubungan Manajemen dengan Ilmu Komunikasi

Ilmu komunikasi merupakan ilmu yang mempelajari tentang cara berkomunikasi dan cara menggunakan berbagai alat komunikasi sebagai saran komunikasi terhadap orang lain. Ilmu manajemen memiliki keterkaitan dengan ilmu komunikasi karena komunikasi merupakan elemen penting dalam proses manajerial (Harto *et al.*, 2021).

Dalam manajemen, komunikasi digunakan untuk mengoordinasikan aktivitas, memotivasi karyawan, menyampaikan visi dan strategi, serta membangun hubungan dengan pemangku kepentingan. Sebaliknya ilmu komunikasi juga membutuhkan prinsip-prinsip manajemen dalam perencanaan dan pengelolaan informasi agar pesan dapat tersampaikan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, K. (2020) *Pengantar Bisnis: Pengantar Bisnis, Academia.edu*.
- Badrudin (2017) 'Dasar - Dasar Manajemen'. Bandung: Alfabeta Bandung, pp. 1-141.
- Bright, D.S. *et al.* (2019) *Principles of Management*. Texas.
- Butarbutar, M. *et al.* (2003) 'Perkembangan Ilmu Manajemen', *Manajemen*, 13(August), p. 2.
- Candra Wijaya, D. and Rifa'i, M. (2016) *Dasar Dasar Manajemen Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien, Perdana*. Available at: <http://repository.uinsu.ac.id/2836/>.
- Carpenter, M., Bauer, T. and Erdogan, B. (2012) 'Management Principles', *A Practical Guide to Decontamination in Healthcare*, pp. 390-417. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781118321287.ch14>.
- Harto, B. *et al.* (2021) *Manajemen Bisnis Edisi : 2021 Percetakan Cendikia Mulia Mandiri*. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Heizer, J., Render, B. and Munson, C. (2017) *OPERATIONS MANAGEMENT Sustainability and Supply Chain Management*. United States of America: PEARSON.
- Hoesada, J. (2013) *Taksonomi Ilmu Manajemen*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Kartomo, T. *et al.* (2024) 'ANALISIS PERAN STATISTIKA TERAPAN DALAM BIDANG BISNIS, KESEHATAN, DAN LINGKUNGAN', *Journal of Comprehensive Science*, 3(2).

- Mariah (2009) 'Pentingnya Manajemen Dalam Pengelolaan Pendidikan', *E- Joirnal Nobel*, pp. 534–541.
- Mir, M.S. *et al.* (2021) *MANAGEMENT (Science, Theory, and Practice)*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/353269940>.
- Misra, R. (2019) 'Principles of management Block 1: Introduction to Management', *Knowledge Management and Reserach Organization*, pp. 1–576.
- Rohman, A. (2017) *Dasar dasar manajemen*. Malang: Inteligencia Media. Available at: [https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab 2.pdf?sequence=11](https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab%202.pdf?sequence=11).
- Siregar, E. (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung. Available at: <http://repository.uki.ac.id/5051/>.
- Suhardi (2018) *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Widiana, M.E. and Ec, M. (2020) *Pengantar Manajemen*. Purwokerto: PENA PERSADA.

BAB 2

KETERAMPILAN MANAJERIAL DALAM MANAJEMEN

Oleh Junaidin

2.1 Pendahuluan

Keterampilan manajerial merupakan kemampuan yang sangat penting bagi seorang manajer dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Di dalam dunia manajemen yang kompleks dan dinamis, keterampilan ini mencakup berbagai aspek yang memungkinkan seorang manajer untuk memimpin, mengorganisir, dan mengendalikan sumber daya organisasi dengan baik. Dalam pembahasan ini, kita akan menggali lebih dalam mengenai keterampilan manajerial, mengidentifikasi berbagai komponen yang menyusunnya, serta memberikan contoh konkret dan ilustrasi yang relevan untuk memperkaya pemahaman kita.

Salah satu keterampilan manajerial yang paling esensial adalah keterampilan kepemimpinan. Seorang manajer yang efektif harus mampu memotivasi dan menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini tidak hanya melibatkan kemampuan untuk memberikan arahan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Misalnya, seorang manajer yang menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif akan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tugas, tetapi juga mendorong kreativitas dan inovasi. Dengan demikian,

keterampilan kepemimpinan yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja tim secara keseluruhan. Selanjutnya, keterampilan komunikasi juga memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen. Seorang manajer harus mampu menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif kepada anggota tim, serta mendengarkan umpan balik dari mereka. Komunikasi yang baik membantu menciptakan saluran informasi yang terbuka, yang pada gilirannya dapat memperkuat hubungan antar anggota tim. Misalnya, dalam sebuah proyek, seorang manajer yang rutin mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan kemajuan dan tantangan yang dihadapi akan membantu tim merasa lebih terlibat dan dihargai. Dengan demikian, keterampilan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kolaborasi dan sinergi dalam tim.

Selain itu, keterampilan perencanaan dan pengorganisasian juga sangat krusial dalam manajemen. Seorang manajer harus mampu merumuskan rencana strategis yang jelas dan terukur, serta mengorganisir sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut. Contoh nyata dari keterampilan ini dapat dilihat pada seorang manajer proyek yang harus menyusun rencana kerja yang detail, termasuk penjadwalan tugas, alokasi anggaran, dan pengelolaan risiko. Dengan perencanaan yang matang, manajer dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya masalah di kemudian hari, serta memastikan bahwa semua anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka. Keterampilan pengendalian juga merupakan aspek penting dalam manajemen. Seorang manajer harus mampu memantau kinerja tim dan mengevaluasi apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai. Ini melibatkan penggunaan berbagai alat dan teknik untuk mengukur kinerja, seperti indikator kinerja utama (KPI) dan laporan kemajuan. Misalnya, jika sebuah tim penjualan memiliki target bulanan,

manajer harus secara rutin memeriksa pencapaian tim dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, keterampilan pengendalian yang baik dapat membantu manajer untuk mengidentifikasi masalah lebih awal dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaikinya.

Keterampilan analitis juga tidak kalah penting dalam manajemen. Seorang manajer harus mampu menganalisis data dan informasi yang relevan untuk membuat keputusan yang tepat. Ini termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi tren, pola, dan hubungan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Sebagai contoh, seorang manajer pemasaran yang menganalisis data penjualan dan umpan balik pelanggan dapat mengidentifikasi segmen pasar yang kurang terlayani dan merumuskan strategi baru untuk menjangkau mereka. Dengan keterampilan analitis yang baik, manajer dapat membuat keputusan yang lebih informasional dan berbasis data. Menurut (Lie, 2021), keterampilan manajerial dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konseptual. Masing-masing keterampilan ini memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Keterampilan manajerial tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain dan memahami dinamika organisasi. Sebuah survei oleh (Safangati *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa 70% manajer menilai keterampilan interpersonal sebagai faktor utama dalam keberhasilan mereka dalam memimpin tim. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk berkomunikasi, memotivasi, dan membangun hubungan yang baik dengan anggota tim sangat penting dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Keterampilan interpersonal juga sangat berpengaruh dalam menciptakan hubungan yang baik di

tempat kerja. Seorang manajer yang memiliki keterampilan interpersonal yang kuat akan lebih mudah dalam membangun hubungan yang positif dengan anggota tim, klien, dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Misalnya, seorang manajer yang mampu menunjukkan empati dan memahami kebutuhan serta kekhawatiran anggota timnya akan lebih dihargai dan dihormati. Dengan demikian, keterampilan interpersonal yang baik dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen tim terhadap organisasi.

Keterampilan negosiasi juga merupakan bagian integral dari keterampilan manajerial. Seorang manajer sering kali harus bernegosiasi dengan berbagai pihak, baik itu dalam hal pengadaan sumber daya, penyelesaian konflik, maupun pengaturan kontrak. Keterampilan negosiasi yang baik memungkinkan manajer untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan meminimalkan potensi konflik. Sebagai contoh, dalam situasi di mana ada perbedaan pendapat antara tim dan manajemen, seorang manajer yang terampil dalam negosiasi dapat menemukan solusi yang memuaskan kedua belah pihak. Dengan demikian, keterampilan negosiasi yang efektif dapat memperkuat hubungan dan menciptakan suasana kerja yang lebih baik.

Di samping itu, keterampilan adaptasi juga sangat penting dalam dunia manajemen yang terus berubah. Seorang manajer harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, baik itu perubahan dalam lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Misalnya, saat menghadapi krisis seperti pandemi, seorang manajer yang cepat beradaptasi dengan situasi baru dan menerapkan kebijakan kerja jarak jauh dapat menjaga produktivitas timnya. Keterampilan adaptasi yang baik juga mencakup kemampuan untuk

belajar dari pengalaman dan menerapkan pengetahuan baru dalam praktik manajerial. Dengan demikian, keterampilan adaptasi yang kuat dapat membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar.

Keterampilan pengambilan keputusan juga menjadi aspek yang tidak boleh diabaikan dalam manajemen. Seorang manajer sering kali dihadapkan pada situasi yang memerlukan keputusan cepat dan tepat. Keterampilan ini melibatkan kemampuan untuk mengevaluasi berbagai opsi, mempertimbangkan konsekuensi, dan memilih tindakan yang paling sesuai.

Dalam rangka untuk mengambil keputusan yang tepat, manajer harus melalui serangkaian langkah yang melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai informasi yang tersedia (Bagenda and MH, 2022). Mereka juga perlu melakukan evaluasi terhadap berbagai opsi yang ada, mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan masing-masing pilihan, serta mempertimbangkan implikasi dari setiap tindakan yang mungkin diambil. Akhirnya, manajer harus memilih tindakan yang paling sesuai dan efektif, yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Proses ini tidak hanya memerlukan keterampilan analitis yang baik, tetapi juga pemahaman yang mendalam tentang visi dan misi organisasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan situasi yang mungkin terjadi. Dengan demikian, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer bukanlah sekadar tugas rutin, melainkan merupakan proses yang kompleks dan berpengaruh besar terhadap arah dan keberhasilan organisasi ke depan. Sebagai contoh, dalam situasi di mana ada kebutuhan untuk memotong biaya, seorang manajer yang terampil dalam pengambilan keputusan akan mampu mengevaluasi berbagai alternatif dan memilih solusi yang paling efektif tanpa mengorbankan kualitas layanan. Dengan demikian, keterampilan

pengambilan keputusan yang baik dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Keterampilan inovasi juga semakin diakui sebagai keterampilan manajerial yang penting. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar, organisasi harus terus berinovasi untuk tetap bersaing. Seorang manajer yang memiliki keterampilan inovasi akan mendorong timnya untuk berpikir kreatif dan mencari cara baru untuk meningkatkan produk atau layanan. Misalnya, seorang manajer yang mendorong anggota tim untuk berpartisipasi dalam sesi brainstorming dapat menghasilkan ide-ide segar yang dapat diterapkan dalam pengembangan produk baru. Dengan demikian, keterampilan inovasi yang baik dapat membantu organisasi untuk tetap relevan dan berkembang di tengah persaingan yang ketat.

Terakhir, keterampilan etika dan tanggung jawab sosial juga menjadi semakin penting dalam manajemen modern. Seorang manajer tidak hanya bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi, tetapi juga terhadap dampak sosial dan lingkungan dari keputusan yang diambil. Keterampilan ini melibatkan kemampuan untuk membuat keputusan yang mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas. Sebagai contoh, seorang manajer yang menerapkan praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial akan meningkatkan reputasi organisasi dan membangun kepercayaan di antara pelanggan. Dengan demikian, keterampilan etika dan tanggung jawab sosial yang baik dapat memperkuat posisi organisasi di pasar.

2.2 Konsep Dasar Keterampilan Manajerial

2.2.1. Keterampilan Teknis

Seorang Manajer harus memiliki Keterampilan teknis manajerial dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan. Sebab keterampilan teknis merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam dunia manajemen yang terkadang sering kali diabaikan oleh kebanyakan orang, padahal peranannya sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Keterampilan ini tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan teoritis, tetapi juga mencakup kemampuan praktis yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas spesifik. Keterampilan teknis mencakup pemahaman mendalam tentang proses kerja, alat yang digunakan, serta teknik yang relevan dengan bidang tertentu. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai keterampilan teknis manajerial dan dampaknya terhadap efektivitas manajer dalam menjalankan tugasnya. (Fadhli and Sahir, 2020), mengemukakan bahwa keterampilan teknis memiliki peranan yang sangat penting bagi seorang manajer, terutama pada tingkatan manajerial yang berkaitan dengan operasi sehari-hari. Keterampilan ini mencakup pengetahuan dan kemampuan praktis yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas spesifik dalam lingkungan kerja. Dalam konteks manajemen operasional, kemampuan untuk memahami dan mengelola proses teknis sangatlah penting, karena hal ini akan berpengaruh langsung terhadap efisiensi dan efektivitas operasional suatu organisasi. Oleh karena itu, para manajer di tingkat ini dituntut untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang aspek-aspek teknis yang relevan, agar dapat mengambil

keputusan yang tepat dan strategis dalam menjalankan fungsi manajerial mereka.

Pertama-tama, mari kita lihat lebih dekat apa yang dimaksud dengan keterampilan teknis. Keterampilan ini meliputi berbagai aspek, mulai dari kemampuan dalam menggunakan perangkat lunak tertentu, memahami proses produksi, hingga kemampuan dalam analisis data. Misalnya, seorang manajer dalam industri manufaktur harus memiliki pengetahuan tentang mesin yang digunakan dalam proses produksi, termasuk cara mengoperasikan dan merawatnya. Tanpa keterampilan ini, manajer tersebut mungkin akan kesulitan dalam mengidentifikasi masalah yang muncul dalam proses produksi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas tim.

Selain itu, keterampilan teknis juga berperan penting dalam pengambilan keputusan yang tepat. Seorang manajer yang memahami aspek teknis dari pekerjaan yang dikelola akan lebih mampu menganalisis situasi dan membuat keputusan yang berdampak positif bagi organisasi. Misalnya, dalam konteks pengembangan produk, seorang manajer yang memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi yang digunakan dalam produksi akan lebih mampu mengevaluasi potensi risiko dan manfaat dari inovasi yang diusulkan. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan teknis tidak hanya berdampak pada aspek operasional, tetapi juga pada strategi bisnis secara keseluruhan.

Selanjutnya, keterampilan teknis juga berkontribusi pada kemampuan manajer untuk memimpin tim dengan lebih efektif. Manajer yang memiliki pengetahuan teknis yang kuat akan lebih dihormati oleh anggota timnya, karena mereka dapat memberikan bimbingan yang relevan dan mendalam. Misalnya,

dalam tim pengembangan perangkat lunak, seorang manajer yang memahami bahasa pemrograman yang digunakan oleh timnya akan dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu anggota tim dalam mengatasi tantangan teknis yang mereka hadapi. Dengan demikian, keterampilan teknis menjadi jembatan yang menghubungkan manajer dengan timnya, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Sebuah studi yang dilakukan (Suhariyanto, Leuveano and Suhariyanto, 2020) mengungkapkan bahwa manajer yang memiliki keahlian dalam aspek teknis dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja tim, dengan angka peningkatan mencapai 30%. Temuan ini menegaskan bahwa keterampilan teknis tidak hanya memiliki peranan penting bagi individu yang bersangkutan, tetapi juga berpengaruh besar terhadap keberhasilan dan efektivitas tim secara keseluruhan. Dengan kata lain, kemampuan teknis seorang manajer tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan dirinya sendiri, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mendorong tim menuju pencapaian tujuan yang lebih tinggi.

Keterampilan teknis juga berperan dalam peningkatan efisiensi operasional. Manajer yang memahami proses kerja secara mendalam dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengimplementasikan solusi yang tepat. Misalnya, seorang manajer dalam industri logistik yang memahami alur pengiriman barang akan dapat merancang sistem yang lebih efisien, mengurangi waktu pengiriman, dan meminimalkan biaya. Dengan demikian, keterampilan teknis bukan hanya tentang pengetahuan, tetapi juga tentang penerapan pengetahuan tersebut untuk mencapai hasil yang optimal.

Dalam konteks yang lebih luas, keterampilan teknis juga dapat memengaruhi budaya organisasi. Manajer yang memiliki keterampilan teknis yang baik cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan. Mereka dapat mendorong tim untuk mengeksplorasi teknologi baru dan metode kerja yang lebih efisien. Sebagai contoh, dalam era digital saat ini, manajer yang memahami teknologi informasi dan komunikasi akan lebih mampu mengadopsi sistem manajemen yang berbasis data, yang dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi. Oleh karena itu, keterampilan teknis tidak hanya berkontribusi pada keberhasilan individu, tetapi juga pada perkembangan organisasi secara keseluruhan.

Namun, penting untuk dicatat bahwa keterampilan teknis bukanlah satu-satunya aspek yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Keterampilan interpersonal dan kepemimpinan juga sangat penting. Seorang manajer yang hanya mengandalkan keterampilan teknis tanpa kemampuan untuk berkomunikasi dan memotivasi timnya akan kesulitan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, keseimbangan antara keterampilan teknis dan keterampilan lainnya sangat diperlukan untuk menciptakan seorang manajer yang efektif.

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, kebutuhan akan keterampilan teknis semakin meningkat. Manajer di seluruh dunia dihadapkan pada tantangan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perkembangan terbaru di bidang mereka. Misalnya, dalam industri keuangan, manajer harus memahami analisis data dan alat teknologi keuangan terbaru untuk dapat bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Dengan demikian, pengembangan keterampilan teknis harus

menjadi bagian integral dari strategi pengembangan profesional bagi setiap manajer.

Di sisi lain, organisasi juga memiliki peran penting dalam pengembangan keterampilan teknis manajer. Melalui program pelatihan dan pengembangan yang tepat, organisasi dapat membantu manajer untuk meningkatkan keterampilan teknis mereka. Misalnya, program pelatihan berbasis proyek dapat memberikan kesempatan bagi manajer untuk belajar langsung dari pengalaman praktis, sehingga mereka dapat menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam situasi nyata. Dengan demikian, kolaborasi antara individu dan organisasi sangat penting dalam menciptakan manajer yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Keterampilan teknis manajerial merupakan elemen vital dalam keberhasilan seorang manajer. Keterampilan ini tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan dan kemampuan praktis, tetapi juga berpengaruh pada pengambilan keputusan, kepemimpinan, efisiensi operasional, dan budaya organisasi. Dalam dunia yang terus berubah, penting bagi manajer untuk terus mengembangkan keterampilan teknis mereka agar dapat bersaing dan berkontribusi secara maksimal bagi organisasi. Dengan dukungan dari organisasi, manajer dapat menjadi lebih kompeten dan siap menghadapi berbagai tantangan yang ada. Keterampilan teknis bukan hanya tentang melakukan tugas dengan baik, tetapi juga tentang menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan tim yang dipimpin.

Contoh yang sangat relevan dapat ditemukan dalam dunia perusahaan yang bergerak di bidang teknologi, di mana para manajer yang memiliki pemahaman dan keterampilan teknis yang mendalam, khususnya dalam pengembangan perangkat

lunak, cenderung lebih berhasil dalam memimpin dan mengarahkan tim pengembang mereka. Dengan memiliki keahlian ini, mereka mampu memberikan petunjuk yang lebih jelas dan terarah kepada tim, sehingga setiap anggota tim dapat memahami dengan baik apa yang diharapkan dari mereka. Selain itu, manajer yang berpengalaman dalam aspek teknis juga lebih mampu untuk mengidentifikasi dan mengatasi berbagai masalah teknis yang mungkin muncul selama proses pengembangan. Mereka dapat melakukan intervensi yang diperlukan untuk memastikan bahwa proyek yang sedang dikerjakan tetap berada pada jalur yang benar dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam konteks ini, dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknis yang dimiliki oleh seorang manajer tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu, tetapi juga menjadi elemen yang sangat penting dan krusial dalam mencapai keberhasilan dan pencapaian tujuan proyek secara keseluruhan.

2.2.2. Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal adalah kemampuan yang berkaitan dengan cara seseorang berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan individu lain. Kemampuan ini meliputi berbagai aspek, seperti kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik, memotivasi orang lain, serta mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Seperti yang diungkapkan oleh (Ilham, 2022), keterampilan interpersonal memiliki peranan yang sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang tidak hanya positif tetapi juga produktif. Keterampilan ini memungkinkan individu untuk berkolaborasi dengan baik, mengatasi konflik, dan membangun tim yang solid, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan dalam lingkungan profesional. Dengan demikian, mengembangkan keterampilan

interpersonal bukan hanya bermanfaat bagi individu itu sendiri, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.. Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, keterampilan interpersonal menjadi semakin relevan, tidak hanya dalam konteks profesional tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya interaksi antar individu yang beragam latar belakang, di mana kemampuan untuk memahami dan beradaptasi dengan orang lain menjadi kunci untuk mencapai tujuan bersama.

Salah satu aspek penting dari keterampilan interpersonal adalah kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan. Membangun hubungan yang baik tidak hanya memerlukan kemampuan komunikasi yang baik, tetapi juga empati dan kepekaan terhadap perasaan orang lain. Misalnya, seorang manajer yang mampu mendengarkan kekhawatiran timnya dan memberikan dukungan yang diperlukan akan menciptakan suasana yang lebih nyaman dan produktif. Dalam konteks ini, mendengarkan secara aktif menjadi keterampilan yang sangat berharga. Ketika seseorang merasa didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih terbuka untuk berkolaborasi dan berkontribusi secara positif.

Selain itu, keterampilan interpersonal juga mencakup kemampuan untuk memotivasi orang lain. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Maghfiroh, 2021) mengungkapkan bahwa sekitar 80% dari para karyawan merasakan peningkatan motivasi dan keterlibatan yang signifikan ketika mereka dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik serta mampu mendengarkan kebutuhan dan aspirasi mereka. Temuan ini menegaskan bahwa keterampilan interpersonal memiliki peranan yang sangat

penting dalam membangun dan memelihara budaya kerja yang positif di suatu organisasi. Dengan demikian, penting bagi para pemimpin untuk mengembangkan kemampuan ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan produktif bagi seluruh anggota tim.

Memotivasi bukan hanya tentang memberikan dorongan semangat, tetapi juga memahami apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan individu. Contohnya, seorang pemimpin yang memahami bahwa anggota timnya memiliki aspirasi karier tertentu dapat membantu mereka merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan memberikan dukungan dan bimbingan yang tepat, seorang pemimpin tidak hanya membantu individu tersebut berkembang, tetapi juga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang efektif berasal dari pemahaman yang mendalam tentang individu yang kita pimpin.

Pengaruh juga merupakan bagian integral dari keterampilan interpersonal. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan cara yang positif dan konstruktif adalah keterampilan yang sangat berharga dalam berbagai konteks, baik dalam dunia bisnis maupun dalam kehidupan sosial. Misalnya, seorang negosiator yang mahir dapat mempengaruhi hasil perundingan dengan cara yang menguntungkan semua pihak yang terlibat. Dalam hal ini, penting untuk memahami bahwa pengaruh tidak selalu berarti manipulasi. Sebaliknya, pengaruh yang baik didasarkan pada kepercayaan dan saling menghormati. Ketika orang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, mereka lebih cenderung untuk menerima ide dan keputusan yang diusulkan.

Keterampilan interpersonal juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Gallup, ditemukan bahwa karyawan yang merasa terhubung dengan rekan kerja mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal yang baik dapat menciptakan ikatan yang kuat antar anggota tim, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam dunia bisnis, ada banyak contoh yang dapat diambil dari perusahaan-perusahaan yang telah mengimplementasikan program pelatihan guna meningkatkan keterampilan interpersonal para manajer mereka. Salah satu studi yang dilakukan oleh (Febrianty *et al.*, 2020) Hasil penelitian menunjukkan hasil yang signifikan setelah manajer mengikuti pelatihan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa para manajer yang telah mendapatkan pelatihan menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam membangun dan memelihara hubungan yang positif dengan anggota tim mereka. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja tim secara keseluruhan. Dengan kata lain, investasi dalam pelatihan keterampilan interpersonal tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan individu manajer, tetapi juga berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas tim kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun, mengembangkan keterampilan interpersonal tidak selalu mudah. Banyak orang menghadapi tantangan dalam berinteraksi dengan orang lain, terutama dalam situasi yang penuh tekanan atau konflik. Dalam situasi seperti ini, penting

untuk tetap tenang dan fokus pada solusi. Misalnya, ketika terjadi perbedaan pendapat dalam tim, seorang anggota tim yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik akan berusaha untuk mendengarkan semua sudut pandang sebelum mencari jalan tengah. Dengan cara ini, konflik dapat diselesaikan dengan cara yang konstruktif, dan hubungan antar anggota tim tetap terjaga.

Salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan interpersonal adalah melalui latihan dan pengalaman. Menghadiri pelatihan atau workshop yang berfokus pada komunikasi dan keterampilan sosial dapat memberikan wawasan dan teknik yang berguna. Selain itu, berpartisipasi dalam kegiatan kelompok atau organisasi sosial juga dapat membantu individu untuk berlatih keterampilan ini dalam konteks yang lebih santai. Misalnya, bergabung dengan klub atau komunitas yang memiliki minat yang sama dapat membantu seseorang untuk berinteraksi dengan orang lain dalam suasana yang lebih informal, sehingga mengurangi tekanan dan meningkatkan kepercayaan diri.

Selain latihan, refleksi diri juga merupakan bagian penting dalam mengembangkan keterampilan interpersonal. Mengambil waktu untuk merenungkan pengalaman interaksi sebelumnya dapat membantu individu memahami apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Misalnya, setelah sebuah pertemuan, seseorang dapat bertanya pada diri sendiri apakah mereka berhasil menyampaikan pesan dengan jelas dan apakah mereka mendengarkan rekan-rekan mereka dengan baik. Dengan cara ini, individu dapat terus belajar dan berkembang dalam keterampilan interpersonal mereka.

Keterampilan interpersonal juga berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin

yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik dapat menginspirasi dan memotivasi tim mereka untuk mencapai tujuan bersama. Mereka mampu menciptakan visi yang jelas dan mengkomunikasikannya dengan cara yang menarik. Selain itu, pemimpin yang baik juga harus mampu memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung perkembangan anggota tim. Dalam hal ini, keterampilan interpersonal menjadi jembatan yang menghubungkan pemimpin dengan timnya, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan.

Di era digital saat ini, keterampilan interpersonal juga harus beradaptasi dengan perubahan cara berkomunikasi. Meskipun teknologi memudahkan kita untuk berinteraksi, seringkali komunikasi digital dapat mengurangi nuansa emosional yang ada dalam komunikasi tatap muka. Oleh karena itu, penting untuk tetap menjaga keterampilan interpersonal meskipun berkomunikasi melalui platform digital. Misalnya, saat mengirim email atau pesan, penting untuk memperhatikan nada dan pilihan kata agar tidak menimbulkan kesalahpahaman. Keterampilan dalam berkomunikasi secara efektif melalui media digital juga menjadi bagian penting dari keterampilan interpersonal di era modern ini.

Akhirnya, keterampilan interpersonal bukan hanya penting dalam konteks profesional, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan untuk berinteraksi dengan baik dengan keluarga, teman, dan masyarakat sekitar dapat meningkatkan kualitas hubungan sosial dan kesejahteraan individu. Misalnya, seseorang yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik cenderung lebih mampu menyelesaikan konflik dalam hubungan pribadi mereka dan menciptakan lingkungan yang harmonis. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal memiliki

dampak yang luas, tidak hanya dalam konteks pekerjaan tetapi juga dalam kehidupan sosial.

2.2.3. Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual merupakan salah satu aspek fundamental dalam kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, kemampuan untuk memahami dan menganalisis situasi yang rumit menjadi sangat penting. Keterampilan ini tidak hanya mencakup kemampuan untuk melihat gambaran besar, tetapi juga untuk merumuskan strategi yang tepat yang dapat membawa organisasi menuju pencapaian tujuannya. Dalam konteks ini, keterampilan konseptual mengarah pada kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan strategis yang sangat dibutuhkan oleh manajer, terutama di tingkat eksekutif.

Menurut (Usman, 2022), kemampuan untuk berpikir secara konseptual memiliki peranan yang sangat krusial bagi para manajer yang berada di tingkat eksekutif. Pada posisi ini, mereka dihadapkan pada tanggung jawab untuk membuat keputusan strategis yang tidak hanya berpengaruh pada kondisi saat ini, tetapi juga akan berimplikasi besar terhadap arah dan masa depan organisasi secara keseluruhan. Keterampilan ini memungkinkan manajer untuk menganalisis situasi dengan lebih mendalam, mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keputusan yang diambil, serta merumuskan rencana yang efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, penguasaan keterampilan konseptual menjadi salah satu syarat utama bagi para pemimpin dalam mengarahkan organisasi menuju kesuksesan yang berkelanjutan

Keterampilan konseptual memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi pola dan hubungan di antara berbagai elemen dalam organisasi. Misalnya, seorang manajer yang memiliki keterampilan konseptual yang baik dapat melihat bagaimana perubahan dalam satu departemen dapat mempengaruhi departemen lain. Hal ini penting untuk menciptakan sinergi dan menghindari silo dalam organisasi. Sebagai contoh, jika departemen pemasaran mengubah strategi kampanye iklan, seorang manajer dengan keterampilan konseptual akan menganalisis dampak perubahan tersebut terhadap produksi dan distribusi produk. Dengan pemahaman yang mendalam tentang interdependensi antar departemen, manajer dapat merumuskan strategi yang lebih holistik dan efektif.

Di samping itu, keterampilan konseptual juga mencakup kemampuan untuk berpikir kritis. Manajer yang mampu berpikir kritis dapat mengevaluasi informasi secara objektif, mempertimbangkan berbagai sudut pandang, dan mengambil keputusan berdasarkan analisis yang mendalam. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawati, 2021) menunjukkan bahwa manajer yang memiliki kemampuan untuk melihat keseluruhan situasi dan memahami interaksi antara berbagai elemen dalam sebuah organisasi cenderung lebih efektif dalam pengambilan keputusan. Kemampuan ini tidak hanya berkontribusi pada kualitas keputusan yang diambil, tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Dengan kata lain, manajer yang mampu menghubungkan berbagai faktor dan memahami konteks yang lebih luas dapat mengarahkan organisasi menuju hasil yang lebih baik dan lebih efisien. Penelitian ini menekankan pentingnya perspektif holistik dalam manajemen, yang memungkinkan para pemimpin untuk merespons tantangan dan peluang dengan cara yang lebih

strategis. Sehingga, pada akhirnya, kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan terinformasi. Misalnya, ketika menghadapi masalah penurunan penjualan, seorang manajer perlu menganalisis data penjualan, umpan balik pelanggan, serta tren pasar untuk menentukan penyebabnya. Dengan pendekatan yang kritis, manajer dapat mengidentifikasi apakah masalah tersebut disebabkan oleh faktor internal, seperti kualitas produk, atau faktor eksternal, seperti perubahan preferensi konsumen.

Selain berpikir kritis, kreativitas juga merupakan komponen penting dari keterampilan konseptual. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, inovasi menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan. Manajer yang kreatif dapat merumuskan ide-ide baru dan solusi inovatif untuk mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi. Misalnya, dalam situasi di mana produk baru gagal menarik perhatian pasar, seorang manajer yang kreatif mungkin akan mempertimbangkan untuk melakukan pivot atau perubahan arah, seperti meluncurkan kampanye pemasaran yang lebih menarik atau melakukan kolaborasi dengan influencer untuk meningkatkan visibilitas produk.

Sementara itu, keterampilan strategis adalah aspek lain dari keterampilan konseptual yang tidak kalah penting. Manajer yang memiliki kemampuan strategis dapat merumuskan rencana jangka panjang yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. Proses ini melibatkan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk memahami posisi organisasi di pasar. Sebagai contoh, seorang manajer yang ingin memperluas pangsa pasar harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang ada. Dengan pemahaman yang mendalam tentang konteks ini,

manajer dapat merancang strategi yang efektif untuk mencapai tujuan ekspansi.

Keterampilan konseptual juga berhubungan erat dengan kemampuan manajer untuk beradaptasi dengan perubahan. Dalam dunia yang terus berubah, manajer harus mampu mengantisipasi dan merespons perubahan yang cepat. Misalnya, selama pandemi COVID-19, banyak organisasi yang terpaksa beradaptasi dengan cara kerja baru, seperti remote working. Manajer yang memiliki keterampilan konseptual yang baik dapat merumuskan strategi untuk menjaga produktivitas tim meskipun bekerja dari jarak jauh, seperti dengan memanfaatkan teknologi komunikasi yang efektif dan menetapkan tujuan yang jelas.

Selain itu, keterampilan konseptual juga mencakup kemampuan untuk mengelola risiko. Dalam setiap keputusan yang diambil, terdapat unsur ketidakpastian yang harus dikelola dengan baik. Manajer yang mampu mengidentifikasi risiko dan merumuskan rencana mitigasi yang tepat akan lebih siap menghadapi tantangan yang mungkin muncul. Misalnya, jika sebuah organisasi berencana untuk memasuki pasar baru, manajer harus menganalisis risiko yang terkait dengan regulasi, persaingan, dan preferensi konsumen yang berbeda. Dengan pendekatan yang sistematis, manajer dapat merumuskan strategi yang tidak hanya ambisius tetapi juga realistis dan terukur.

Dalam konteks kolaborasi, keterampilan konseptual juga berperan penting dalam membangun tim yang solid. Seorang manajer yang mampu memahami dinamika kelompok dan motivasi individu dalam tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Misalnya, dengan mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim, manajer dapat menugaskan tugas yang sesuai dan memfasilitasi kolaborasi yang

efektif. Keterampilan konseptual yang baik juga memungkinkan manajer untuk mengatasi konflik yang mungkin muncul dalam tim, dengan cara yang konstruktif dan produktif.

Pentingnya keterampilan konseptual bagi manajer tidak dapat diremehkan, terutama dalam konteks globalisasi dan digitalisasi yang semakin berkembang. Manajer harus mampu memahami dan menganalisis data besar (big data) dan memanfaatkan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan. Misalnya, dengan memanfaatkan analitik data, manajer dapat mengidentifikasi tren pasar dan perilaku konsumen yang dapat memandu strategi pemasaran. Keterampilan konseptual dalam hal ini mencakup kemampuan untuk menginterpretasikan data dan merumuskan insight yang dapat diimplementasikan dalam strategi bisnis.

Dalam era disrupsi teknologi, keterampilan konseptual juga berkaitan dengan kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap teknologi baru. Manajer yang tidak hanya memahami teknologi tetapi juga dapat memanfaatkan teknologi tersebut untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional akan memiliki keunggulan kompetitif. Misalnya, penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam analisis data dan pengambilan keputusan dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi peluang baru dan mengoptimalkan proses bisnis.

Akhirnya, keterampilan konseptual juga berhubungan dengan pengembangan diri dan pembelajaran berkelanjutan. Di era informasi yang cepat berubah, manajer harus terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka untuk tetap relevan. Ini mencakup partisipasi dalam pelatihan, seminar, dan jaringan profesional yang dapat meningkatkan wawasan dan perspektif mereka. Dengan pendekatan yang proaktif terhadap

pembelajaran, manajer dapat terus mengasah keterampilan konseptual mereka dan meningkatkan kemampuan untuk menghadapi tantangan yang kompleks.

Keterampilan konseptual adalah elemen kunci yang menentukan keberhasilan seorang manajer dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas dunia bisnis saat ini. Dengan kemampuan untuk berpikir kritis, kreatif, dan strategis, manajer tidak hanya dapat merumuskan solusi yang efektif tetapi juga dapat memimpin tim dan organisasi menuju pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam konteks yang lebih luas, keterampilan ini memungkinkan manajer untuk beradaptasi dengan perubahan, mengelola risiko, dan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap manajer, terutama di tingkat eksekutif, untuk terus mengembangkan dan memperdalam keterampilan konseptual mereka agar dapat berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

2.3. Pengukuran dan Evaluasi Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajerial dapat dipandang sebagai salah satu elemen yang sangat penting dan berperan dalam menentukan tingkat keberhasilan sebuah organisasi. Dalam konteks dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis saat ini, keterampilan ini mencakup beragam aspek yang sangat beragam, mulai dari kemampuan dalam berkomunikasi secara efektif hingga keterampilan dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis. Sebagai contoh, seorang manajer yang efektif tidak hanya memiliki kemampuan untuk memimpin timnya dengan baik dan efisien, tetapi juga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dengan cepat, baik yang berkaitan dengan perkembangan teknologi maupun perubahan kondisi pasar.

Ketika sebuah organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan baru, seperti munculnya pesaing yang lebih inovatif atau adanya perubahan dalam regulasi yang berlaku, keterampilan manajerial yang baik akan memberikan keuntungan tersendiri. Hal ini memungkinkan para pemimpin untuk merespons situasi tersebut dengan cepat dan tepat sasaran, sehingga dapat menjaga stabilitas serta mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, penguasaan keterampilan manajerial yang memadai menjadi sangat penting bagi setiap pemimpin yang ingin memastikan bahwa organisasi yang dipimpinnya dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat.

Proses pengukuran dan evaluasi terhadap keterampilan manajerial tidak hanya berfungsi untuk menilai kinerja individu dalam posisi manajerial, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti penilaian 360 derajat, di mana umpan balik dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Metode ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kekuatan dan kelemahan seorang manajer. Misalnya, seorang manajer mungkin memiliki keterampilan komunikasi yang sangat baik, tetapi kurang dalam aspek pengambilan keputusan. Dengan mengetahui hal ini, organisasi dapat menyediakan pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk meningkatkan keterampilan yang kurang tersebut. Selain itu, evaluasi keterampilan manajerial juga dapat membantu organisasi dalam merencanakan suksesi dan pengembangan karir, memastikan bahwa mereka memiliki pemimpin yang siap menghadapi tantangan di masa depan.

Penting bagi setiap organisasi untuk secara rutin melakukan penilaian terhadap keterampilan manajerial yang ada, agar dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengoptimalkan potensi yang ada demi mencapai keberhasilan yang lebih besar. Penilaian ini seharusnya tidak hanya dianggap sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai bagian integral dari strategi pengembangan organisasi. Dengan melakukan penilaian secara berkala, organisasi dapat memastikan bahwa manajer mereka tidak hanya memiliki keterampilan yang relevan saat ini, tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan di masa depan. Hal ini sangat penting, mengingat dunia bisnis terus berubah dengan cepat, dan organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut berisiko tertinggal.

2.3.1. Indikator Keberhasilan Manajerial

Indikator yang menunjukkan tingkat keberhasilan dalam manajemen dapat dievaluasi melalui berbagai dimensi yang berbeda, seperti kinerja keuangan, tingkat kepuasan karyawan, serta efektivitas tim yang ada di dalam organisasi. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Islamidina and Fitriah, 2022), ditemukan bahwa penerapan metode Balanced Scorecard sebagai alat untuk mengukur kinerja manajerial memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan serta pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajerial tidak hanya terbatas pada hasil yang bersifat finansial, tetapi juga mencakup berbagai aspek non-finansial yang memiliki dampak terhadap kinerja jangka panjang suatu organisasi. Dengan demikian, penting bagi manajer untuk mempertimbangkan berbagai faktor ini dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan yang berkaitan

dengan manajemen perusahaan. Organisasi yang menerapkan indikator kinerja yang menyeluruh cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan di PT Citilink Indonesia, ditemukan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengelola tim dengan efektif serta memberikan umpan balik yang konstruktif dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas para karyawan (Safangati *et al.*, 2022). Oleh karena itu, penting untuk menciptakan indikator keberhasilan manajerial yang tidak hanya berfokus pada hasil finansial, tetapi juga mencakup elemen-elemen yang mendukung pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan serta menciptakan budaya organisasi yang positif dan inklusif. Hal ini akan membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya akan berdampak pada kepuasan dan loyalitas karyawan.

Keberhasilan dalam manajemen tidak hanya dapat diukur dari pencapaian finansial atau produktivitas semata, tetapi juga melalui kemampuan untuk berinovasi serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Sebuah studi yang dilakukan terhadap berbagai perusahaan di sektor manufaktur menunjukkan bahwa kemampuan manajerial dalam menghadapi perubahan serta menciptakan inovasi memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja keseluruhan perusahaan (Anugerah, 2022). Dengan demikian, penting bagi indikator-indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajerial untuk mencakup aspek-aspek seperti kemampuan beradaptasi terhadap situasi yang dinamis dan kemampuan untuk berinovasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul. Hal ini menunjukkan bahwa manajer yang efektif tidak hanya fokus pada pengelolaan sumber daya yang ada, tetapi juga

proaktif dalam menciptakan solusi baru yang dapat membantu perusahaan tetap kompetitif di pasar yang terus berubah.

2.3.2. Evaluasi Kinerja dan Feedback

Evaluasi kinerja serta umpan balik adalah elemen yang sangat penting dalam proses pengukuran keterampilan manajerial. Melalui suatu proses evaluasi yang dilakukan secara sistematis, para manajer dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kekuatan dan kelemahan yang ada dalam keterampilan manajerial yang mereka miliki. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Fadhli and Sahir, 2020), menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan secara teratur dapat memberikan wawasan yang sangat berharga bagi para manajer. Dengan wawasan tersebut, mereka dapat dengan lebih mudah mengidentifikasi area-area tertentu yang membutuhkan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kemampuan manajerial individu, tetapi juga akan berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan tim dan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk mengintegrasikan proses evaluasi dan umpan balik ke dalam rutinitas manajerial mereka agar dapat mencapai hasil yang optimal.

Salah satu pendekatan yang sering dipakai dalam proses evaluasi adalah umpan balik 360 derajat. Dalam metode ini, informasi mengenai kinerja individu dikumpulkan dari beragam sumber, yang mencakup atasan, rekan sejawat, serta bawahan. Pendekatan ini telah terbukti efektif dalam memberikan pandangan yang lebih menyeluruh tentang kinerja seorang manajer (Suhariyanto, Leuveano and Suhariyanto, 2020). Hal yang sama Sebagaimana penelitian yang dilakukan di sektor pendidikan mengindikasikan bahwa penerapan umpan balik 360

derajat dapat memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah, khususnya dalam hal pengelolaan tim serta peningkatan kinerja para guru (Zubaidi and Zubairi, 2022).

Dengan demikian, metode ini tidak hanya memberikan perspektif yang beragam mengenai kinerja, tetapi juga berpotensi untuk mendorong peningkatan kompetensi dan efektivitas individu dalam posisi manajerial. Hal ini menunjukkan pentingnya partisipasi dari berbagai pihak dalam memberikan umpan balik yang konstruktif, sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih akurat dan bermanfaat untuk pengembangan profesional.

Namun demikian, sangat penting untuk diingat bahwa proses evaluasi kinerja seharusnya dilakukan dengan pendekatan yang bersifat konstruktif. Umpan balik yang diberikan dalam konteks ini perlu dirancang sedemikian rupa sehingga bersifat mendukung dan membantu para manajer untuk terus berkembang dalam peran mereka, bukan hanya sekadar melakukan penilaian atau memberikan kritik yang mungkin terasa negatif. Pendekatan ini selaras dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Fachrurazi *et al.*, 2022), yang menunjukkan bahwa umpan balik yang bersifat positif dan konstruktif memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi serta kinerja individu di dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, evaluasi kinerja yang dilakukan dengan cara yang tepat dapat berkontribusi pada pengembangan kompetensi dan keterampilan para manajer, yang pada gilirannya akan membawa manfaat bagi seluruh organisasi.

2.3.3. Pengembangan Berkelanjutan

Pengembangan berkelanjutan dalam keterampilan manajerial merupakan aspek yang sangat penting dan menjadi kunci utama dalam menghadapi berbagai tantangan yang senantiasa berubah di dalam dunia bisnis yang dinamis. Dalam hal ini, sangatlah penting bagi organisasi untuk melakukan investasi, baik dalam hal waktu maupun sumber daya, untuk menyusun dan melaksanakan program pelatihan serta pengembangan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Imelda, 2020), ditemukan bahwa program-program pengembangan yang dirancang dengan baik dan terstruktur dengan rapi memiliki potensi besar untuk meningkatkan keterampilan manajerial. Selain itu, program-program tersebut juga berkontribusi secara positif terhadap kinerja keseluruhan organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efisien. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk terus berkomitmen dalam pengembangan keterampilan manajerial agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap kompetitif di pasar.

Salah satu metode yang dapat diterapkan dalam konteks pengembangan keterampilan manajerial adalah pembelajaran yang berbasis proyek. Dalam pendekatan ini, manajer diberikan kesempatan untuk menghadapi dan menyelesaikan tantangan yang nyata yang dihadapi oleh organisasi mereka. Melalui metode ini, tidak hanya keterampilan manajerial yang dapat ditingkatkan, tetapi juga dapat mendorong terbentuknya kolaborasi yang lebih baik serta inovasi di antara para anggota tim. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh (Mubarok and Nurohman, 2022), yang menekankan pentingnya pengalaman praktis dalam proses pembelajaran. Dengan melibatkan manajer dalam proyek yang nyata, mereka memiliki

kesempatan untuk belajar dari pengalaman langsung dan menerapkan keterampilan yang telah mereka peroleh dalam situasi yang sesungguhnya di lapangan. Ini tidak hanya memberikan manfaat bagi pengembangan individu, tetapi juga berkontribusi pada kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penting untuk membangun dan mengembangkan budaya pembelajaran di dalam suatu organisasi. Organisasi yang memberikan dukungan terhadap pembelajaran yang berkelanjutan biasanya menunjukkan tingkat inovasi yang lebih tinggi dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di pasar. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Rahmat and Ginting, 2023) mengungkapkan bahwa adanya budaya pembelajaran yang kuat dan terintegrasi dalam organisasi dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan keterampilan manajerial serta kinerja keseluruhan dari organisasi tersebut. Dengan demikian, menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran dan pengembangan diri sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah dinamika pasar yang selalu berubah.

Pengembangan berkelanjutan terhadap keterampilan manajerial seharusnya diintegrasikan secara menyeluruh dalam strategi manajemen sumber daya manusia suatu organisasi. Dalam konteks ini, sangat penting bagi organisasi untuk merancang dan melaksanakan program-program yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis yang relevan, tetapi juga menekankan pada pengembangan soft skills yang esensial. Soft skills ini, seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen tim, sangat diperlukan untuk memimpin dan mengelola tim dengan cara yang efektif dan efisien. Dengan

demikian, pendekatan yang holistik dalam pengembangan keterampilan manajerial akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugerah, S. (2022) *Analisis Financial Distress Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Sebelum dan Sesudah Pandemi Covid-19*. eprints.ums.ac.id. Available at: <https://eprints.ums.ac.id/id/eprint/97245>.
- Bagenda, S.H.C. and MH, C. (2022) 'Organisasi dan Struktur Organisasi', *MANAJEMEN BISNIS: KONSEP DAN STRATEGINYA* [Preprint].researchgate.net.Availableat:https://www.researchgate.net/profile/AhmadSyamil/publication/372686018_MANAJEMEN_BISNIS_KONSEP_DAN_STRATEGINYA/links/64c3490d0fae1319bfb3c20/MANAJEMEN-BISNIS-KONSEP-DAN-STRATEGINYA.pdf#page=62.
- Fachrurazi, H. *et al.* (2022) *Dasar dan Konsep Manajemen Organisasi*. books.google.com.Availableat:<https://books.google.com/bo>

- oks?hl=en&lr=&id=vaZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=keterampilan+manajerial+manajemen+organisasi+perusahaan&ots=QqhH_uLPzg&sig=WxrI4Mxj6Bc4oR8sqpXGUxAbuUA.
- Fadhli, M. and Sahir, S.H. (2020) *Keterampilan Manajerial Efektif*. books.google.com.Availableat:https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=_TIOEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=keterampilan+manajerial+manajemen+organisasi+perusahaan&ots=IFlubIg5mB&sig=B7642kxO2OzrGUZDn8tXV2RmKl0.
- Febrianty, F. *et al.* (2020) 'Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital'. Yayasan Kita Menulis.
- Ilham, N. (2022) *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. books.google.com.Availableat:https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ihRyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA100&dq=keterampilan+manajerial+manajemen+organisasi+perusahaan&ots=HhE_lOyQtC&sig=LlkExnGn72IVK_CUVKvKVUT1ZyU.
- Imelda, F. (2020) 'Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajemen', *Institut Bisnis Dan Informatika Kwik Kian Gie, May* [Preprint]. researchgate.net. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Fransiska-Imelda/publication/341120981_Analisis_Sistem_Pengendalian_Manajemen_Terhadap_Kinerja_Manajemen/links/5eafed8645851592d6b867aa/Analisis-Sistem-Pengendalian-Manajemen-Terhadap-Kinerja-Manajemen.pdf.
- Islamidina, F. and Fitriah, E. (2022) 'Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial', *Jurnal Riset Akuntansi*[Preprint].Availableat:<https://journals.unisba.ac.id/index.php/JRA/article/view/685>.

- Kurniawati, E. (2021) *Manajemen sumber daya manusia*.
books.google.com.Availableat:https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=l6JGEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=keterampilan+manajerial+manajemen+oganisasi+perusahaan&ots=njNNOIQGMN&sig=OQPN8Uskko_nVW604qLE8BexZm0.
- Lie, D. (2021) 'Buku Manajemen Strategik dan Kepemimpinan'.
Yayasan kita menulis.
- Maghfiroh, A. (2021) 'Analisis pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif syariah', *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*
[Preprint].Availableat:<https://jurnal.stieaas.ac.id/index.php/jei/article/view/2138>.
- Mubarok, M.I. and Nurohman, D. (2022) 'Keberhasilan Usaha Konveksi Seabagai Implikasi Dari Kemampuan Manajerial Dan Perilaku Kewirausahaan', *Jurnal Cakrawala Ilmiah*
[Preprint].
Availableat:<https://bajangjournal.com/index.php/JCI/article/view/2566>.
- Rahmat, A. and Ginting, S. (2023) *Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja dan Keterampilan Manajerial*.
books.google.com.Availableat:https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=weWmEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=keterampilan+manajerial+manajemen+oganisasi+perusahaan&ots=QaGRMKfm80&sig=NQompKFgPOsf_2pcZNyche5zVAc.
- Safangati, A. *et al.* (2022) 'Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Seorang Pemimpin pada Level Middle Management dalam Pengambilan Keputusan di PT Citilink Indonesia',
Jurnal

Pendidikan[Preprint].Availableat:<https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/2844>.

Suhariyanto, T.T., Leuveano, R.A.C. and Suhariyanto, S. (2020) 'Analisis Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Industri Velg Mobil)', *Opsi* [Preprint]. Availableat:<http://www.jurnal.upnyk.ac.id/index.php/opsi/article/view/3470>.

Usman, H. (2022) *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi4*.books.google.com.Availableat:https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=1xhvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=keterampilan+manajerial+manajemen+oganisasi+perusahaan&ots=qwsCA-qwMi&sig=Qh34-okOF2FaHohreL4i7x_PHDk.

Zubaidi, Z. and Zubairi, Z. (2022) 'Korelasi Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dengan Motivasi Guru Mi Di Kota Tangerang', *Jurnal Asy-Syukriyyah* [Preprint]. Availableat:<https://jurnal.asysyukriyyah.ac.id/index.php/Asy-Syukriyyah/article/view/265>.

BAB 3

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN:

Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan, Pengendalian

Oleh Syafaruddin

3.1 Perencanaan

3.1.1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan dalam pengertian yang luas merujuk pada suatu proses yang disusun secara sistematis untuk mempersiapkan serangkaian kegiatan guna mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, pada hakikatnya, perencanaan hadir dalam setiap aspek aktivitas manusia. Perencanaan juga dapat diartikan sebagai suatu metode yang digunakan untuk mencapai tujuan secara optimal (*maximum output*) dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, perencanaan juga mencakup proses penentuan tujuan yang hendak dicapai atau tindakan yang akan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang dijabarkan melalui pertanyaan 5W+1H, yaitu: Apa (*What*) yang harus dilakukan, Kapan (*When*) waktu pelaksanaannya, Siapa (*Who*) pihak yang terlibat, Di mana (*Where*) lokasi pelaksanaan, Mengapa (*Why*) perencanaan tersebut perlu dilakukan, serta Bagaimana (*How*) strategi atau langkah-langkah yang akan diterapkan untuk mewujudkan tujuan tersebut.

Menurut Luther Gullick dalam *The Process of Administration and Management*, perencanaan (*planning*) merupakan suatu proses yang bersifat sistematis, yang melibatkan pengambilan keputusan secara terstruktur mengenai pemilihan sasaran, perumusan tujuan, penetapan strategi, penyusunan kebijakan, perancangan program, pelaksanaan program, serta evaluasi terhadap keberhasilan suatu kegiatan.

Menurut Sondang P. Siagian, perencanaan merupakan suatu proses yang dilakukan secara sadar oleh individu maupun kelompok dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka melalui serangkaian tindakan yang terstruktur dan sistematis.

Menurut Prajudi Atmosudirdjo, perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses penghitungan dan penetapan terhadap berbagai hal yang akan dilaksanakan guna mencapai tujuan tertentu. Perencanaan mencakup penentuan pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya, waktu serta lokasi pelaksanaan, serta metode atau cara yang digunakan untuk merealisasikan tujuan tersebut.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai perencanaan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penyusunan rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan di masa mendatang dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan mencakup beberapa elemen utama, yaitu: (1) adanya serangkaian aktivitas yang telah ditentukan sebelumnya; (2) terdapat suatu proses yang terstruktur; (3) memiliki tujuan atau hasil akhir yang hendak dicapai; serta (4) berkaitan dengan periode waktu tertentu di masa depan.

Dengan demikian, perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses pengambilan keputusan terhadap berbagai alternatif yang tersedia mengenai tujuan yang hendak dicapai serta strategi dan metode yang akan diterapkan di masa mendatang guna mencapai tujuan tersebut. Selain itu, perencanaan juga mencakup evaluasi serta penilaian terhadap hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

3.1.2 Manfaat dan Tujuan Perencanaan

Perencanaan memiliki berbagai manfaat yang signifikan, di antaranya: (1) Memfasilitasi pemilihan alternatif terbaik dalam pengambilan keputusan; (2) Menyusun skala prioritas yang mencakup tujuan serta kegiatan yang harus dilaksanakan; (3) Menetapkan standar dalam pelaksanaan berbagai aktivitas organisasi; (4) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi secara efisien; (5) Membantu pimpinan atau manajer dalam beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal maupun internal; (6) Berfungsi sebagai instrumen yang mempermudah koordinasi dengan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dalam pencapaian tujuan organisasi; (7) Mengurangi ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan; serta (8) Menjadi tolok ukur dalam proses pengendalian dan pengawasan guna memastikan efektivitas serta efisiensi pelaksanaan kegiatan.

Tujuan utama dari proses perencanaan adalah sebagai berikut: (1) Menjadi pedoman dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan; (2) Menyediakan gambaran komprehensif mengenai seluruh aktivitas yang akan dilaksanakan; (3) Mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang terstruktur dengan memperhatikan aspek biaya serta standar kualitas pekerjaan; (4)

Menentukan jadwal pelaksanaan dan estimasi waktu penyelesaian suatu kegiatan; (5) Mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut; (6) Mengantisipasi serta mengatasi berbagai potensi hambatan atau kesulitan yang mungkin muncul guna menyelaraskan serta mengintegrasikan berbagai subkegiatan; (7) Menetapkan standar pengawasan dengan melakukan perbandingan antara pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah disusun.

3.1.3 Jenis-Jenis Perencanaan

Lingkup perencanaan dipengaruhi oleh beberapa aspek, yakni dimensi temporal, spasial, tingkat teknis, serta kategori perencanaan. Menurut Kunarjo (1988), perencanaan dapat diklasifikasikan berdasarkan rentang waktu menjadi tiga jenis, yaitu: (1) Perencanaan jangka panjang, yang memiliki durasi antara 10 hingga 25 tahun; (2) Perencanaan jangka menengah, dengan jangka waktu berkisar antara 4 hingga 6 tahun; serta (3) Perencanaan jangka pendek atau operasional, yang berlangsung dalam kurun waktu satu tahun.

Perencanaan dalam dimensi spasial mencakup dua tingkatan utama. Pertama, perencanaan pada tingkat nasional, yang merupakan suatu proses penyusunan rencana pembangunan berskala nasional melalui mekanisme kesepakatan bersama dalam forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan Nasional (Musrenbangnas). Kedua, perencanaan pada tingkat regional, yang berkaitan dengan pemilihan serta keterkaitan antar sektor dalam suatu kawasan tertentu, sehingga sering disebut sebagai perencanaan kewilayahan atau daerah. Perencanaan ini mencakup lingkup provinsi maupun kabupaten/kota, dengan tujuan untuk mengintegrasikan

berbagai sektor guna mendukung pembangunan berkelanjutan di wilayah tersebut.

Dimensi teknis dalam perencanaan terdiri dari beberapa tingkatan, yaitu: (1) Perencanaan makro, yakni proses perencanaan yang mencakup aspek ekonomi dan non-ekonomi baik dalam lingkup internal maupun eksternal; (2) Perencanaan mikro, yaitu perencanaan yang disusun dengan mempertimbangkan serta menyesuaikan kondisi otonomi daerah; (3) Perencanaan sektoral, yaitu serangkaian program dan kegiatan yang memiliki karakteristik serta tujuan yang serupa dalam suatu sektor tertentu; (4) Perencanaan kawasan, yaitu perencanaan yang dirancang dengan memperhatikan karakteristik lingkungan pada suatu wilayah tertentu yang berfungsi sebagai pusat aktivitas; serta (5) Perencanaan proyek, yakni bentuk perencanaan yang bersifat operasional dan berorientasi pada kebijakan serta pembangunan guna mencapai target sektor tertentu dan tujuan pembangunan secara keseluruhan.

Perencanaan dimensi jenis terdiri atas:

1. Perencanaan Top-Down Versus Bottom-Up
 - a. Model perencanaan Top-Down dan Bottom-Up diterapkan dalam suatu sistem yang memiliki beberapa tingkat hierarki jabatan atau struktur sosial tertentu.
 - b. Perencanaan Top-Down terjadi apabila kewenangan utama berada pada institusi yang memiliki kedudukan lebih tinggi dibandingkan dengan lembaga perencana.
 - c. Perencanaan Bottom-Up terjadi apabila kewenangan utama berada pada institusi yang

memiliki tingkat kedudukan lebih rendah dibandingkan dengan lembaga perencanaan.

- d. Perencanaan dengan pendekatan Top-Down yang dominan bersifat sentralistik, di mana keputusan dan kebijakan lebih banyak ditentukan oleh otoritas pusat.
 - e. Sebaliknya, perencanaan yang lebih Bottom-Up bersifat desentralistik, di mana pengambilan keputusan lebih banyak dilakukan oleh entitas yang berada pada tingkatan yang lebih rendah dalam hierarki pemerintahan atau organisasi.
2. Perencanaan Vertikal Versus Perencanaan Horizontal
 - a. Perencanaan Vertikal lebih menitikberatkan pada koordinasi antara berbagai tingkatan dalam sektor yang sama, sehingga memastikan kesinambungan kebijakan di dalam struktur hierarki sektor tersebut.
 - b. Perencanaan Horizontal berfokus pada keterkaitan dan sinergi antar sektor, yang bertujuan untuk menciptakan keselarasan dalam berbagai bidang pembangunan dan kebijakan.
 - c. Kedua pendekatan ini memiliki hubungan yang bersifat dinamis dan saling melengkapi, sehingga menghasilkan rencana yang lebih komprehensif dan efektif.
 3. Perencanaan yang Melibatkan Masyarakat Secara Langsung Versus Tidak Melibatkan Masyarakat Secara Langsung
 - a. Perencanaan yang melibatkan masyarakat secara langsung adalah proses perencanaan yang sejak awal telah membuka ruang partisipasi bagi

masyarakat, baik melalui konsultasi publik, diskusi kelompok, maupun keterlibatan dalam pengambilan keputusan guna memastikan rencana yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

- b. Perencanaan yang tidak melibatkan masyarakat secara langsung adalah perencanaan yang hanya memerlukan persetujuan dari lembaga perwakilan resmi, seperti Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Jenis perencanaan ini umumnya berkaitan dengan aspek teknis, bersifat internal, memiliki cakupan yang lebih sempit atau spesifik, serta tidak secara langsung berdampak luas terhadap kepentingan publik.

3.1.4 Tingkatan-Tingkatan Perencanaan

- a. Perencanaan wilayah pada tingkat provinsi;
- b. Perencanaan wilayah pada tingkat kabupaten atau kota;
- c. Perencanaan wilayah pada tingkat kecamatan atau distrik;
- d. Perencanaan wilayah pada tingkat desa atau kelurahan;
- e. Perencanaan wilayah berdasarkan skala proyek;
- f. Perencanaan wilayah berdasarkan sumber pendanaan.

3.2 Pengorganisasian

3.2.1 Pengertian Organisasi

Berbagai pandangan telah dikemukakan oleh para ahli mengenai definisi organisasi sebagai berikut:

- a. Luther Gullick (1957) mendefinisikan organisasi sebagai suatu instrumen yang menghubungkan berbagai unit kerja

dalam suatu sistem, di mana setiap unit kerja dialokasikan kepada individu yang ditempatkan dalam suatu struktur kewenangan tertentu. Melalui struktur tersebut, proses koordinasi kerja dilakukan melalui instruksi yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, dengan mekanisme yang berlangsung secara hierarkis dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah dalam keseluruhan entitas organisasi.

- b. Alvin Brown (1958) mendefinisikan organisasi sebagai suatu proses perumusan tugas dan tanggung jawab yang diharapkan dapat dilaksanakan oleh setiap anggota dalam suatu badan usaha, serta menetapkan hubungan antaranggota dengan tujuan untuk memastikan bahwa upaya kolektif mereka dapat berjalan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.
- c. Herbert A. Simon (1958) mendefinisikan organisasi sebagai suatu struktur yang kompleks, yang terdiri atas pola komunikasi serta berbagai bentuk interaksi lainnya dalam suatu kelompok manusia.
- d. Menurut John M. Pfiffner dan Frank P. Sherwood (1960), organisasi didefinisikan sebagai suatu pola keteraturan yang menggambarkan bagaimana sejumlah besar individu, yang jumlahnya terlalu banyak untuk dapat berinteraksi secara langsung satu sama lain, terlibat dalam berbagai tugas yang kompleks. Dalam organisasi, individu-individu tersebut secara sadar membangun hubungan satu sama lain melalui suatu sistem yang terstruktur, guna menetapkan serta mencapai tujuan yang telah disepakati bersama secara sistematis.
- e. Schein (1980) mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang terbentuk melalui koordinasi aktivitas manusia yang telah dirancang secara terstruktur guna mencapai

tujuan bersama. Organisasi ini beroperasi melalui pembagian tugas dan fungsi yang jelas, serta didukung oleh distribusi wewenang dan tanggung jawab yang terorganisir.

- f. Menurut Robbins (2005), organisasi merupakan suatu entitas sosial yang secara sadar dikoordinasikan, memiliki batasan yang dapat diidentifikasi dengan relatif jelas, serta beroperasi secara berkelanjutan dalam upaya mencapai satu atau sekelompok tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dengan demikian, organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem kerja sama yang disusun secara sadar dan terstruktur antara dua individu atau lebih dalam suatu entitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama.

3.2.2 Tujuan dan Fungsi Organisasi

Setiap organisasi yang didirikan memiliki tujuan serta arah yang ingin dicapai. Pembentukan organisasi bertujuan untuk membangun kesepakatan sebagai dasar yang kokoh dalam menjalankan aktivitas serta mempermudah pencapaian tujuan bersama. Organisasi dapat bergerak dalam berbagai bidang, seperti sosial, ekonomi, politik, hukum, pemerintahan, lingkungan, kesehatan, pendidikan, dan sektor lainnya.

Secara umum, tujuan organisasi meliputi beberapa aspek utama, antara lain: (1) Mewujudkan cita-cita kolektif, yaitu setiap anggota yang tergabung dalam organisasi memiliki tujuan bersama yang hendak direalisasikan sesuai dengan harapan dan aspirasi kelompok; (2) Memperoleh pengakuan bagi setiap anggota, di mana melalui keikutsertaan dalam organisasi, individu dapat berinteraksi, saling mengenal, serta memperoleh

pengakuan dalam lingkungan organisasi; (3) Mencapai target yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu, sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien; serta (4) Memperoleh manfaat atau keuntungan pribadi, baik dalam bentuk peningkatan keterampilan, wawasan, maupun jejaring sosial yang mendukung perkembangan individu dalam organisasi.

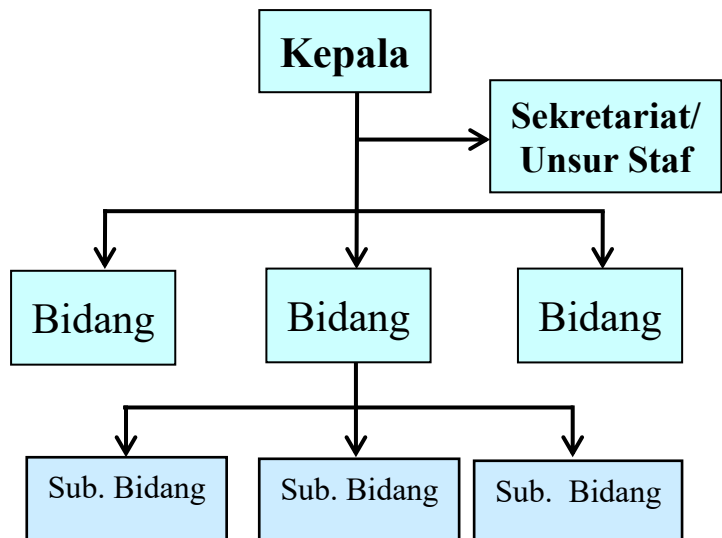
3.2.3 Bentuk dan Budaya Organisasi.

Desain atau bentuk struktur organisasi merupakan suatu tahapan yang berkaitan dengan proses perancangan serta penyusunan berbagai aktivitas dalam organisasi ke dalam suatu pola struktur tertentu. Tujuan utama dari perancangan ini adalah untuk mendukung para pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Struktur organisasi yang dikembangkan mengacu pada hierarki tujuan, prinsip spesialisasi kerja, serta penerapan sistem koordinasi yang optimal dan mekanisme pengendalian yang ketat. Terdapat berbagai bentuk struktur organisasi yang umum diterapkan dalam berbagai organisasi yaitu sebagai berikut :

- a. Bentuk Lini dan Staf (Birokratik), yaitu Struktur organisasi yang paling umum serta efektif diterapkan dalam lingkungan yang bersifat statis adalah struktur birokratis. Karakteristik utama dari struktur ini mencakup adanya pembagian kerja berdasarkan departementasi fungsional, penerapan fungsi lini dan staf, hierarki dengan otoritas yang jelas, rentang kendali tertentu, serta bentuk organisasi yang dapat berupa datar atau bertingkat (piramida/vertikal). Selain itu, dalam struktur ini berlaku aturan yang bersifat birokratis. Kelemahan dari struktur organisasi birokratis terletak pada respons yang cenderung

lambat terhadap perubahan lingkungan eksternal, sehingga dapat menghambat efisiensi operasional. Meskipun demikian, struktur ini memiliki keunggulan dalam hal spesialisasi kerja, kejelasan garis komando, serta ketegasan dalam pengambilan keputusan, sehingga lebih mudah dipahami dan diterapkan dalam organisasi.

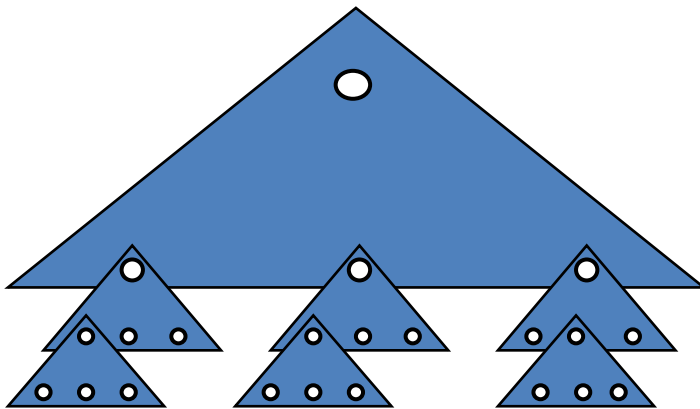
Gambar 1. Struktur Organisasi Bentuk Lini dan Staf (Birokratik).



Gambar 3. 1. Bentuk Struktur Birokratik

- b. Bentuk Lingking-Pin, yaitu Struktur organisasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan integrasi antara kepentingan organisasi dan kebutuhan individu dalam organisasi dikenal dengan konsep *linking-pin*. Karakteristik utama dari struktur ini adalah adanya interaksi yang intensif di antara para anggotanya, serta tuntutan bagi setiap individu untuk memiliki kompetensi

yang memadai. Selain itu, anggota diharapkan mampu merespons kebutuhan organisasi dengan sikap yang bertanggung jawab. Meskipun memiliki keunggulan dalam hal efektivitas koordinasi dan peningkatan kerja sama antar anggota, struktur *linking-pin* juga memiliki beberapa keterbatasan. Salah satu kelemahan utama dari struktur ini adalah lambannya proses pengambilan keputusan, sehingga kurang sesuai untuk diterapkan dalam situasi yang memerlukan respons cepat atau keadaan darurat. Namun demikian, kelebihan dari struktur ini terletak pada adanya tanggung jawab kolektif terhadap keputusan yang telah diambil, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterlibatan anggota dalam pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 3. 2. Bentuk struktur Linking-Pin

- c. Bentuk fungsional (struktur proyek) adalah Struktur organisasi yang bersifat sangat fleksibel dan tidak bersifat permanen dikenal sebagai struktur fungsional dalam bentuk proyek. Karakteristik utama dari struktur ini mencakup adanya kelompok kerja yang dibentuk dan



1. *Bacterales*: *Staphylococcus*, *Micrococcus*, *Streptococcus*, *Enterococcus*

-

mengumpulkan serta menganalisis informasi dengan cepat dan akurat. Namun, kelemahan utama dari struktur ini adalah potensi munculnya komplikasi akibat hubungan kerja yang kompleks, meningkatnya persaingan internal yang tidak sehat, serta tingginya alokasi waktu dan sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan organisasi. Meskipun demikian, struktur matriks memiliki sejumlah keunggulan, antara lain meningkatkan adaptabilitas serta fleksibilitas organisasi, memfasilitasi efektivitas kerja manajerial, serta memberikan peluang bagi manajer untuk berkembang dan memperoleh promosi melalui dua jalur karier yang tersedia.

Tabel 3. 1. Bentuk Organisasi Struktur Matriks

	DEPARTEMEN /DEVISI			
PROGRAM	Perencanaan	Umum & Kepeg.	Keuangan	Kerjasama
Program Diploma				
Program Studi S-1				
Program Pascasarjana				
Program Lain				

Budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai-nilai, serta persepsi kolektif yang secara luas diterima dan diinternalisasi oleh anggota organisasi atau pegawai dalam membentuk serta memberikan makna terhadap perilaku mereka. Budaya ini berkembang menjadi suatu kebiasaan yang cenderung melekat dan sulit mengalami perubahan. Dalam konteks organisasi, budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi bersama yang dipegang oleh seluruh anggota, yang membentuk suatu sistem makna yang disepakati secara kolektif.

Menurut Robbins (2005), budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem makna atau nilai-nilai yang dianut secara kolektif oleh anggota organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain. Robbins mengidentifikasi beberapa dimensi budaya organisasi yang dapat dijadikan indikator dalam menilai efektivitas suatu organisasi, yaitu: (1) inisiatif individu, yang mencerminkan sejauh mana karyawan didorong untuk berinisiatif dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya; (2) toleransi terhadap risiko, yang menunjukkan sejauh mana organisasi mendorong inovasi serta keberanian dalam mengambil keputusan; (3) arah, yang mengacu pada kejelasan visi, misi, dan tujuan organisasi dalam mengarahkan anggotanya; (4) integrasi, yang mencerminkan tingkat koordinasi serta keterpaduan antarunit dalam organisasi; (5) dukungan manajerial, yaitu sejauh mana pimpinan memberikan dukungan, bimbingan, serta dorongan kepada bawahan; (6) kontrol atau pengendalian, yang berkaitan dengan sejauh mana aturan, kebijakan, dan prosedur diterapkan dalam organisasi; (7) identitas, yang mencerminkan rasa memiliki dan keterikatan individu terhadap organisasi; (8) sistem imbalan, yaitu sejauh mana penghargaan diberikan berdasarkan kinerja dan kontribusi individu terhadap organisasi; (9) toleransi terhadap konflik, yang

menunjukkan sejauh mana organisasi mengakomodasi perbedaan pendapat serta menyelesaikan konflik secara konstruktif; dan (10) pola komunikasi, yang merujuk pada efektivitas dan keterbukaan dalam penyampaian informasi di dalam organisasi.

Menurut Kinicki & Kreitner (2000), budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan kolektif yang menjadi dasar identitas suatu organisasi. Keyakinan ini secara implisit diterima oleh seluruh anggota organisasi dan berperan dalam membentuk cara berpikir, merasakan, serta merespons lingkungan yang beragam.

Sementara itu, Glinow & McShane (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai himpunan nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang dianut secara bersama dalam suatu organisasi.

3.2.4 Efektifitas Organisasi

Efektivitas suatu organisasi dapat dievaluasi dan diukur berdasarkan tingkat keberhasilannya dalam melaksanakan fungsi serta tanggung jawab yang diemban, atau melalui analisis terhadap pencapaian berbagai indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins (2006: 121), terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, antara lain: (1) Iklim Organisasi, yaitu kondisi lingkungan kerja dalam suatu organisasi yang perlu dipahami oleh pemimpin agar dapat mengarahkan bawahan secara optimal. Iklim organisasi yang kondusif akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai serta keseluruhan kinerja organisasi; (2) Kepemimpinan, yakni kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan perannya di dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mampu

mengidentifikasi serta mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi; (3) Kualitas Kerja, yaitu tingkat mutu pekerjaan yang dilakukan individu dalam organisasi. Pekerjaan yang diselesaikan dengan standar kualitas tinggi akan memberikan kepuasan baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi secara keseluruhan; (4) Kemampuan Kerja, yang mencakup kompetensi individu dalam mengelola tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk kemampuan dalam menyusun jadwal kerja secara efektif. Faktor ini memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kinerja pegawai; (5) Inisiatif, yaitu kemampuan pegawai dalam mengambil tindakan proaktif tanpa harus menunggu instruksi atasan. Inisiatif merupakan aspek yang esensial dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja, yang memerlukan pengelolaan serta keterampilan tertentu agar dapat memberikan hasil optimal; (6) Motivasi, yang menjadi faktor krusial bagi seorang pemimpin dalam memimpin organisasi. Pemimpin harus mampu memahami perilaku individu dalam organisasi agar dapat memberikan pengaruh positif yang mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan produktif; (7) Daya Tahan atau Keandalan, yakni kemampuan pegawai dalam menyusun perencanaan serta mengatur jadwal kerja secara sistematis, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi; (8) Kuantitas Pekerjaan, yang mengacu pada jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Tingginya kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dapat menjadi indikator keberhasilan individu maupun organisasi; dan (9) Disiplin Kerja, yaitu tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan serta prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja yang tinggi akan

berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

3.3 Pengarahan

Menurut Henry Fayol, terdapat lima fungsi utama dalam manajemen, yaitu: (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) pengarahan (*briefing*), (4) koordinasi (*coordination*), dan (5) pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Fungsi pengarahan dalam konteks ini merujuk pada pemberian instruksi atau panduan kepada anggota organisasi agar mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan serta rencana yang telah dirumuskan sebelumnya.

Diperlukan kompetensi serta komitmen yang kuat dari seorang pemimpin atau manajer dalam merumuskan serta mengkomunikasikan visi dan misi organisasi. Jika dikaitkan dengan paradigma manajemen publik, maka pendekatan berbasis model mesin yang selama ini diterapkan harus ditinggalkan dan beralih kepada komitmen manajerial yang berorientasi pada model kontrol normatif. Komitmen terhadap kepentingan penerima layanan, seperti pelanggan yang selama ini kurang mendapatkan perhatian, harus lebih diutamakan. Demikian pula, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan yang bertanggung jawab dalam memberikan layanan perlu ditingkatkan, mengingat kondisi mereka sering kali kurang diperhatikan. Akibat dari kurangnya komitmen ini, sering muncul keluhan dari masyarakat sebagai penerima layanan yang merasa diabaikan dan tidak memperoleh hak mereka sebagaimana mestinya.

Profesionalisme serta penerapan sistem insentif yang proporsional bagi pegawai atau karyawan merupakan aspek penting dalam proses pengarahan dan pembinaan. Hal ini bertujuan untuk memastikan kelancaran serta keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap individu dalam organisasi.

3.4 Pengendalian atau Pengawasan.

3.4.1 Pengertian Pengendalian dan Pengawasan

Salah satu fungsi utama dalam manajemen adalah pengendalian dan pengawasan. Meskipun kedua konsep ini sering kali dianggap serupa, terdapat perbedaan mendasar dalam hal kewenangan yang dimilikinya. Pengendalian memiliki kewenangan untuk mengambil tindakan langsung, suatu wewenang yang tidak dimiliki oleh pengawasan. Sebaliknya, pengawasan lebih berfokus pada pemberian rekomendasi atau arahan tanpa memiliki otoritas untuk melakukan intervensi langsung. Dalam proses pengendalian, apabila dalam tahap pengawasan ditemukan adanya ketidaksesuaian atau hambatan, maka tindakan korektif dapat segera dilakukan guna mengatasi permasalahan tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada efektivitas fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan. Hal ini mencakup optimalisasi seluruh elemen pendukung organisasi agar dapat beroperasi secara terstruktur dan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Selain itu, kedisiplinan harus senantiasa dijaga berdasarkan prinsip-prinsip organisasi, diiringi dengan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, kebijakan yang telah ditetapkan, serta penerapan

prosedur dan mekanisme kerja yang sesuai dengan arahan dari pimpinan organisasi.

Apabila dalam suatu organisasi terdapat kelemahan atau bahkan terjadi kesalahan, maka keberadaan mekanisme pengendalian dan pengawasan menjadi aspek yang sangat krusial. Kesadaran akan pentingnya pengendalian serta pengawasan dalam proses pengelolaan organisasi menuntut seluruh pihak untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing dengan penuh kedisiplinan. Hal ini dikarenakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan efektivitas serta kinerja organisasi adalah implementasi pengendalian dan pengawasan yang optimal.

Melalui sistem pengendalian dan pengawasan yang baik, organisasi dapat memperoleh informasi yang akurat dan komprehensif mengenai tingkat produktivitas, efisiensi, serta efektivitas pencapaian kerja. Dalam perspektif Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000), pengawasan didefinisikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan selaras dengan rencana yang telah ditetapkan (*control is the process of ensuring that actual activities conform to the planned activities*).

Menurut Sondang P. Siagian dalam Suhendra (2008), pengawasan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pemantauan terhadap pelaksanaan seluruh aktivitas dalam suatu organisasi guna memastikan bahwa setiap tugas yang sedang dijalankan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

3.4.2 Tujuan Pengendalian dan Pengawasan

Pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pemerintahan, tujuan utama dari pengendalian dan pengawasan adalah sebagai berikut: (1) Menjamin bahwa penyelenggaraan pemerintahan berlangsung secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku; (2) Memastikan bahwa alokasi dan pemanfaatan sumber daya keuangan sesuai dengan maksud serta tujuan penggunaannya; (3) Mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang, kebocoran anggaran, pemborosan keuangan negara, praktik pungutan liar, ketidakadilan, serta berbagai bentuk penyimpangan lainnya; (4) Mengidentifikasi serta menerapkan metode yang lebih optimal dalam pengelolaan pemerintahan guna menciptakan lingkungan yang transparan, berintegritas, jujur, serta akuntabel; (5) Meningkatkan efektivitas kinerja serta memberikan evaluasi atas capaian organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya; (6) Mengarahkan manajemen untuk melakukan perbaikan terhadap pencapaian kinerja, sekaligus mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance).

Menurut Manullang (2005), pengawasan memiliki beberapa tujuan utama, yaitu: (1) memastikan bahwa seluruh kegiatan berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan; (2) menilai kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan instruksi serta prinsip-prinsip yang telah ditentukan; (3) mengidentifikasi kelemahan, kendala, serta kegagalan yang terjadi, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pencegahan terhadap pengulangan kesalahan di masa mendatang; dan (4) mengevaluasi tingkat efisiensi pelaksanaan kegiatan serta

mempertimbangkan kemungkinan adanya upaya perbaikan di kemudian hari.

3.4.3 Jenis-Jenis atau Bentuk Pengawasan

Beberapa jenis dan bentuk pengawasan yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Pengawasan Langsung dan Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan langsung merujuk pada kegiatan pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh pemimpin atau pihak yang berwenang. Pengawasan ini mencakup proses observasi, pemeriksaan, analisis, serta pengecekan langsung di lokasi kerja (*on the spot*). Selain itu, pengawasan ini juga melibatkan penerimaan laporan secara langsung dari hasil pengawasan yang telah dilakukan.

Sementara itu, pengawasan tidak langsung dilakukan tanpa kehadiran langsung di lokasi kerja. Proses ini melibatkan analisis terhadap laporan-laporan yang disampaikan oleh pelaksana, baik secara lisan maupun tertulis. Selain itu, pengawasan tidak langsung juga mempertimbangkan opini atau masukan dari masyarakat terkait dengan pelaksanaan suatu kegiatan, tanpa adanya inspeksi langsung di tempat kerja.

2. Pengawasan Preventif dan Pengawasan Represif

Pengawasan preventif merupakan tindakan pengawasan yang dilakukan sebelum suatu aktivitas atau pekerjaan dimulai. Mekanisme pengawasan ini umumnya diwujudkan dalam bentuk *pre-audit*, yang bertujuan untuk memastikan bahwa perencanaan dan persiapan telah

sesuai dengan standar atau regulasi yang berlaku, sehingga potensi kesalahan dapat diminimalisir.

Sebaliknya, pengawasan represif dilakukan setelah kegiatan berlangsung atau setelah suatu pekerjaan selesai dilaksanakan. Pengawasan ini diterapkan melalui *post-audit*, yang mencakup inspeksi langsung terhadap pelaksanaan di lapangan, permintaan laporan pertanggungjawaban, serta evaluasi terhadap hasil yang telah dicapai.

3. Pengawasan Internal dan Pengawasan Eksternal

Pengawasan internal adalah bentuk pengawasan yang dilakukan oleh unit atau individu dalam organisasi itu sendiri. Prinsip dasarnya adalah bahwa pengawasan seharusnya dilakukan oleh pemimpin organisasi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional. Dalam lingkungan organisasi, dikenal pula konsep pengawasan melekat (*waskat*), yaitu bentuk pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh atasan langsung terhadap kinerja bawahan. Pengawasan ini mencakup evaluasi berkala guna menilai sejauh mana pelaksanaan tugas sesuai dengan perencanaan dan kebijakan yang telah ditetapkan. Namun, dalam praktiknya, pengawasan melekat tidak selalu dapat diterapkan secara optimal di semua lini organisasi.

Di sisi lain, pengawasan eksternal merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pihak atau lembaga yang berada di luar organisasi. Pengawasan ini bertujuan untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, serta kepatuhan organisasi terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Oleh Wawan Ruswandi

4.1 Pendahuluan

Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua komponen esensial yang saling melengkapi dalam tata kelola sebuah organisasi, yang dimana kedua elemen tersebut sangat erat kaitannya dengan asas-asas manajemen. Kepemimpinan, sebagai kemampuan untuk mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi perilaku anggota organisasi, memainkan peran sentral dalam menentukan arah strategis dan keberhasilan implementasi berbagai kebijakan yang telah dirumuskan. Pemimpin yang efektif mampu membangun visi yang jelas, menciptakan komunikasi yang terbuka, serta memberikan inspirasi dan teladan bagi bawahannya sehingga dapat meningkatkan komitmen dan kinerja mereka (Daswati 2012).

Di sisi lain, motivasi bertindak sebagai kekuatan pendorong yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaik dalam menjalankan perannya. Melalui pendekatan motivasi yang sesuai, baik dari aspek intrinsik seperti penghargaan atas pencapaian pribadi, maupun aspek ekstrinsik seperti imbalan finansial, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja. Pada intinya motivasi yang diberikan kepada karyawan dapat mendorong

peningkatan produktivitas, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Memberikan motivasi kepada karyawan sangatlah penting, mengingat mereka adalah sumber daya manusia yang berperan strategis dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi atau lembaga (Komalasari 2024).

Kombinasi antara kepemimpinan yang tangguh dan motivasi yang tepat memberikan dampak signifikan terhadap kesuksesan organisasi, baik dalam ruang lingkup mikro maupun makro. Dengan memadukan keduanya secara harmonis, Organisasi mampu membangun budaya kerja yang kondusif sekaligus mendorong partisipasi karyawan, serta memperkuat daya saing untuk menghadapi tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. Oleh karena itu, kepemimpinan dan motivasi tidak hanya sekadar elemen pelengkap, tetapi juga pilar utama yang mendasari keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi secara menyeluruh.

4.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing individu atau kelompok agar mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2018).

Kepemimpinan merupakan gaya, aktivitas, dan kapasitas seorang pemimpin dalam menciptakan kolaborasi dengan komunitas secara personal demi meraih tujuan bersama yang telah ditentukan (Viana 2022). Sedangkan kepemimpinan juga bisa diartikan sebagai pengaruh dalam interaksi antara pemimpin dan timnya yang bertujuan menghasilkan perubahan

serta hasil yang konkret, mencerminkan tujuan kolektif (Febrian et al. 2022).

Pemimpin bukan hanya seseorang yang memiliki jabatan formal, tetapi juga seseorang yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang lain. Sehingga dalam Kepemimpinan yang efektif itu perlu berinovasi dalam menghadapi perubahan, menyelaraskan sistem, serta mengatasi tantangan di bidang pendidikan. Selain itu, kepemimpinan tersebut harus mendorong kolaborasi dan bersikap fleksibel dalam merespons dinamika yang berkembang, guna meningkatkan akuntabilitas dan kemampuan dalam memecahkan masalah.(Pratama 2025)

4.2.1 Karakteristik Pemimpin yang Efektif:

Menurut (Febrian et al. 2022) bahwa Karakteristik yang secara berkelanjutan mencerminkan pemimpin yang efektif meliputi:

1. Kesadaran akan tanggung jawab;
2. Antusiasme;
3. Tekad yang kuat;
4. Keberanian dalam menghadapi risiko;
5. Orisinalitas/Keunikan
6. Keyakinan diri;
7. Kemampuan menghadapi kesulitan;
8. Kemampuan memotivasi; dan
9. Kemampuan mengoordinasikan upaya orang lain untuk mencapai tujuan.

4.2.2 Tipe Kepemimpinan

Beberapa tipe kepemimpinan menurut (Prasinta, Jarkawi, and Kase 2023) adalah:

1. **Kepemimpinan klasik**

Kepemimpinan klasik dicirikan oleh sifat dominan, pengarahan yang kuat, dan otoritas yang mutlak, yang mana para pengikutnya diwajibkan untuk patuh melaksanakan intruksi tanpa mempertimbangkan pendapat bawahan. Karakteristik ini timbul sebab pemimpin dilihat sebagai otoritas tunggal yang memiliki hak untuk mengartikan kebenaran yang berlaku.

2. **Kepemimpinan berdasarkan sifat pembawaan**

Teori kepemimpinan berdasarkan sifat pembawaan berpendapat bahwa pemimpin dilahirkan dengan sifat bawaan, bukan dihasilkan melalui pendidikan atau pelatihan. Sifat-sifat ini mencakup kualitas jiwa dan raga yang membedakan pemimpin dari bawahannya. Contoh sifat bawaan tersebut meliputi kecerdasan intelektual, postur tubuh yang gagah dan tinggi, kepercayaan diri yang kuat, serta tingkat energi yang tinggi.

3. **Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku**

Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku beranggapan bahwa perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi efektivitas kerja tim yang dipimpinnya. Dalam teori ini, kepemimpinan dapat dipelajari atau dirancang, bukan merupakan bawaan lahir. Tiga gaya perilaku utama dalam kepemimpinan adalah otoriter, demokratis, dan pasif (pembiaran), yang masing-masing dapat dijabarkan lebih rinci.

4. **Kepemimpinan karismatik**

Kepemimpinan karismatik mengacu pada gaya kepemimpinan yang bergantung pada karisma pemimpin. Karisma tersebut tercermin dari kewibawaan yang dimiliki untuk memengaruhi bawahan. Kewibawaan ini bersumber dari kemampuan intelektual dan keunggulan fisik pemimpin.

5. Kepemimpinan transaksional

yaitu pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan hubungan dua arah antara pemimpin dan bawahan. Dalam pendekatan ini, terdapat kesepakatan atau proses tawar-menawar, di mana pemimpin meminta bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu, dan sebagai imbalannya, bawahan akan menerima penghargaan atau kompensasi setelah tugas tersebut selesai dilaksanakan.

6. Kepemimpinan situasional

Yaitu Pendekatan kepemimpinan yang efektif berdasarkan pada situasi yang dihadapi. Pemimpin harus fleksibel dalam mengadaptasi gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang ada, karena setiap situasi membutuhkan pendekatan yang berbeda. Faktor konteks ini mencakup bawahan, jenis pekerjaan, waktu, sistem, dan budaya.

4.2.3 Perkembangan Teori Kepemimpinan

Menurut (Adnan and Hamim 2013), bahwa perkembangan teori kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Teori Ciri Kepemimpinan

Pada teori ini menyoroti ciri atau karakteristik secara pribadi, sosial, aspek jasmani, dan intelektual yang membedakan seorang dari pimpinan, seperti ambisi, energi, kejujuran, kecerdasan, dan kemampuan menyesuaikan diri.

Pemimpin dengan sifat-sifat ini sering dianggap karismatik, antusias, dan berjiwa besar

2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Pada teori ini berpendapat bahwa Tindakan khusus yang menjadi pembeda antara pemimpin dan individu lainnya, dengan menyoroti cara-cara khas pemimpin efektif berperilaku, seperti berbicara tegas, bersemangat, atau otokratis. Perbedaan utama dengan teori ciri terletak pada dasar penerapannya. Jika teori ciri valid, maka kepemimpinan bersifat bawaan. Namun, jika terdapat tanda-tanda perilaku yang menandakan kepemimpinan, kita dapat membimbing dan menyusun program untuk membangun pola perilaku itu pada individu yang ingin menjadi pemimpin efektif.

3. Teori Kemungkinan

Mengukur kesuksesan seorang dari pemimpin lebih menantang daripada hanya melihat karakteristik atau tingkah laku. Fokus bergeser pada faktor situasional, di mana gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada kondisi tertentu, seperti gaya X untuk kondisi A, gaya Y pada keadaan B, dan strategi Z untuk keadaan C. Banyak studi mengidentifikasi faktor situasional yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan.

Terdapat 5 model dalam mengidentifikasi aspek krusial situasional yang dapat dibuktikan lebih efektif dan lebih diterima secara luas dibandingkan model pendekatan lainnya.

a. Model Kemungkinan Fiedler

Mengungkapkan bahwa efektivitas kelompok ditentukan pada kesesuaian antara cara pemimpin berinteraksi dengan bawahannya, dan sejauh mana keadaan memberi pemimpin kendali serta kemampuan untuk mempengaruhi.

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

adalah pendekatan teori yang berfokus pada kemampuan pengikut dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan yang efektif.

c. Teori Pertukaran Pemimpin Anggota

Menyatakan bahwa seorang pimpinan kelompok inti dan luar, dengan bawahan dalam kelompok inti menunjukkan penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat turnover yang lebih rendah dan kepuasan yang lebih tinggi dengan pemimpin.

d. Teori Jalur tujuan

Tingkah laku pimpinan akan diakui oleh bawahannya sejauh mereka menilai bahwa hal tersebut memberikan kepuasan baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

e. Model Partisipasi Pemimpin

Model teori ini menyajikan panduan untuk memutuskan jenis dan tingkat partisipasi yang tepat dalam pengambilan keputusan di berbagai kondisi.

Pendekatan alternatif dalam Teori kepemimpinan:

1. Teori Atribusi Kepemimpinan menyatakan bahwa sebuah kepemimpinan merupakan pengakuan (atribusi) yang

dibentuk oleh seseorang pada individu lainnya (Adnan and Hamim 2013).

2. Teori Kepemimpinan Karismatik menjelaskan bahwa pengikut mengatributkan kapasitas dari seorang pemimpin yang membanggakan atau menakjubkan didasarkan pada perilaku spesifik yang diamati (Adnan and Hamim 2013).
3. Pemimpin transaksional berfungsi untuk membimbing atau memberikan semangat pengikut untuk meraih tujuan dengan mendefinisikan peran dan tanggung jawab yang jelas (Arifudin 2020).
4. Pemimpin transformasional yaitu seorang pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, merangsang kreativitas intelektual, dan memiliki kekuatan karisma (Indra Permadi, Agus Sobar, Eva Fathussyaadah 2021).
5. Kepemimpinan digital yaitu sebuah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada implementasi transformasi digital dalam organisasi, memungkinkan perusahaan untuk memperkenalkan lingkungan dan budaya kerja berbasis teknologi (Deni 2024).
6. Kepemimpinan Agile adalah bentuk kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk bertindak cepat, fleksibel, dan adaptif dalam menghadapi berbagai kondisi, pengalaman baru, dan perubahan lingkungan (Ruswandi et al. 2024).

4.3 Definisi Motivasi Dalam Organisasi

Motivasi dalam organisasi ialah faktor penggerak yang membangun antusiasme kerja individu sehingga mereka terdorong untuk berkolaborasi, berkinerja secara optimal, dan

berupaya sebaik mungkin untuk mencapai kepuasan (Sephiani et al. 2025) dan (Abriani et al. 2025). Motivasi juga sebagai pemberian bimbingan, arahan yang berkelanjutan, sumber daya, dan penghargaan untuk mendorong individu melakukan pekerjaan.(Anggara 2025).

Jadi motivasi itu sebagai pendrong intrinsik yang menginspirasi seseorang untuk meraih sasaran yang diinginkan. Di dalam sebuah organisasi, motivasi menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja.

4.3.1 Asumsi Dasar Motivasi

Menurut Stoner (1996, 134) dalam (Wahjono 2022) mengungkapkan bahwa motivasi didasarkan pada empat asumsi utama yaitu :

1. Motivasi yaitu faktor yang menggerakkan individu untuk bekerja dengan semangat, baik karena mendapatkan pujian maupun karena bekerja dengan penuh motivasi yang kemudian membawa pujian.
2. Motivasi yaitu salah satu aspek yang berkontribusi terhadap prestasi kerja individu, disamping keahlian, sarana pendukung, suasana kerja, kepemimpinan, dan aspek lainnya.
3. Motivasi dapat berkurang dan butuh ditingkatkan kembali pada masa tertentu, misal aspek psikologis lain yang bersifat periodik. Ketika motivasi mencapai titik terendah, perlu adanya upaya untuk meningkatkannya.
4. Motivasi yakni sarana bagi manajemen dalam mengelola dinamika pekerjaan di organisasi.

Berikut gambar tentang Motivasi dalam rentang tingkah laku :



Sumber: Stoner (1996, 135) diambil dari ide yang dikemukakan Frank Landy dan Wendy Becker, "Motivational Theory Reconsidered" dalam L. Cummings dan B. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, volume 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987): 1-38.

Gambar 4. 1. Motivasi dalam Rentang Tingkah Laku

4.3.2 Teori Motivasi

Berikut merupakan dasar yang mendukung teori- teori motivasi kontemporer menurut (Wahjono 2022) :

1. Teori Jenjang Kebutuhan Maslow, Maslow

Maslow (1970) mengemukakan manusia mempunyai 5 (lima) kategori kebutuhan yang berurutan, dimulai dari kebutuhan fisiologis yang paling mendasar (makan, minum, seks), keamanan, sosial, penghargaan, hingga kebutuhan tertinggi yaitu pencapaian potensi diri. Kebutuhan pada level yang lebih tinggi akan terwujud setelah kebutuhan yang lebih mendasar terwujud. Untuk memotivasi seseorang, penting untuk mengetahui kebutuhan mereka dan menawarkan sesuatu yang sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Meskipun banyak kritik, teori ini tetap populer di kalangan manajer karena kesederhanaan dan logika intuitifnya.

Berikut adalah gambar tentang Jenjang Kebutuhan Maslow:



Gambar 4. 2. Jenjang Kebutuhan Maslow

2. Teori Dua Faktor Herzberg,

Dalam teori Herzberg (1959,1966,1968), atau teori motivasi-higiene, membedakan antara faktor motivator (kesempatan maju, penghargaan, tanggung jawab, jenis pekerjaan) yang berperan dalam kepuasan kerja, dan faktor higiene (kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, interaksi sosial, kebijakan organisasi) yang hanya mempertahankan kepuasan. Herzberg menyatakan bahwa gaji bukan pemotivator, melainkan pemelihara, karena meski meningkatkan gaji bisa sementara meningkatkan kinerja, hal itu tidak akan memotivasi dalam jangka panjang.

3. Teori X dan teori Y,

Douglas McGregor (1960,1967) membedakan 2 model manusia: Model Pemalas (teori-X) dan Model Pekerja (teori-Y). Pengibaran ini memengaruhi bagaimana manajer bersikap pada bawahannya. Agar dapat memotivasi karyawan dengan optimal, manajer atau pimpinan perlu memahami model karyawannya dan menyesuaikan motivasi. Jika karyawan bertipe X, pendekatan yang cocok adalah pengawasan ketat, sedangkan tipe Y lebih memerlukan penghargaan dan pemberian peran penting. McGregor lebih mendukung teori Y sebagai pendekatan yang lebih tepat.

Tabel 4. 1. Pengandaian Teori X dan Y

Teori X
✓ Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya. ✓ Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. ✓ Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarah formal bilamana dimungkinkan ✓ Kebanyakan karyawan meletakkan keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.
Teori Y
✓ Karyawan dapat memandang kerja, sama wajarnya seperti istirahat dan bermain ✓ Orang akan menjalankan pengarah-diri dan pengawasan-diri jika mereka komit pada sasaran ✓ Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab. ✓ Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik manajemen.

Sumber: Robbins, 2003, hal. 210-211

4. Teori Existence, Relatedness, dan Growth (ERG) Alderfer

Pada tahun 1972 Clayton P.Alderfer memperbaharui tingkat kebutuhan yang awalnya dikemukakan oleh Maslow dengan merangkum kebutuhan menjadi tiga kategori: existence (kebutuhan akan fisik dan perlindungan), relatedness (kebutuhan akan hubungan sosial), dan growth (kebutuhan untuk berkembang). Tidak seperti teori Maslow

yang bersifat hierarkis, teori dalam ERG tanpa memerlukan pemenuhan kebutuhan secara berurutan. Kebutuhan manusia bisa berada dalam dua kategori secara bersamaan, dan jika kebutuhan pada level lebih tinggi terhalang, keinginan buat memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar akan semakin besar.

5. Teori 3 Kebutuhan McClelland

Dalam teori yang dikemukakan McClelland pada tahun 1969 fokus utamanya ialah pada 3 (tiga) kebutuhan manusia termasuk kebutuhan untuk berprestasi (nAch), kekuasaan (nPow), dan afiliasi (nAff). Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi menyukai tantangan, tanggung jawab pribadi, dan menghindari tugas yang terlalu mudah atau sulit, lebih memilih tugas dengan tingkat kesulitan menengah yang menawarkan peluang sukses.

6. Teori Goal-Setting Locke

Pada tahun 1969, 1980, Edwin A. Locke menyatakan Jika diterima baik, tujuan yang menantang akan meningkatkan kinerja, sementara feedback-nya akan membantu mencapai hasil yang lebih baik. Meskipun tujuan sulit sulit diterima, setelah diterima, bawahan akan lebih termotivasi untuk mencapainya. Umpan balik membantu mengarahkan perilaku ke arah yang benar. Robbins (2003) menambahkan bahwa keberhasilan motivasi juga dipengaruhi oleh komitmen terhadap tujuan, keyakinan diri (self-efficacy), dan budaya nasional.

7. Teori Keadilan Adams

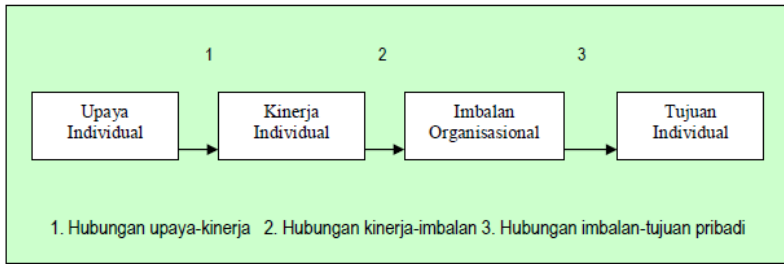
Pada tahun 1963, J. Stacey Adams menyatakan bahwa untuk menilai keadilan, karyawan sering melakukan perbandingan antara diri mereka dengan orang lain. Motivasi

muncul jika karyawan merasa perlakuan adil. Keadilan dibagi menjadi keadilan distributif (berdasarkan alokasi imbalan) dan keadilan prosedural (berdasarkan proses distribusi). Faktor seperti jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan memengaruhi persepsi keadilan. Manajer dapat memotivasi karyawan jika mereka merasa imbalan yang diterima adil, namun ketidakadilan dapat menyebabkan demotivasi dan menurunkan produktivitas.

8. Teori Harapan Vroom,

Dalam pandangan Victor H. Vroom pada tahun 1973, karyawan akan berusaha lebih giat apabila mereka yakin bahwa upaya mereka akan dihargai dengan imbalan yang memenuhi tujuan pribadi, seperti bonus atau promosi. Teori ini menekankan tiga hubungan utama yaitu: Upaya dan kinerja, kinerja dan imbalan, serta imbalan dengan tujuan pribadi. Nadler dan Lawler mengemukakan empat anggapan utama, yaitu tingkah laku dipengaruhi oleh faktor individu dan lingkungan, individu membuat keputusan sadar, individu memiliki kebutuhan dan tujuan berbeda, dan mereka memilih tindakan berdasarkan harapan imbalan. Teori ini menjelaskan mengapa karyawan tidak termotivasi dan hanya melakukan minimum usaha untuk menjaga pekerjaan mereka.

Berikut adalah gambar Teori Harapan Vroom:



Sumber: Robbins, 2003, hal. 230.

Gambar 4. 3. Teori Harapan Vroom

4.4 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

4.4.1 Faktor Internal yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut (Sari, Ningsih, and Bangsa 2025), Selain teori motivasi klasik, banyak penelitian menyoroti faktor internal yang memengaruhi motivasi karyawan, seperti kondisi individu, psikologi karyawan, dan persepsi mereka terhadap pekerjaan.

1. Persepsi Terhadap Penghargaan dan Pengakuan

Salah satu faktor internal yang paling berpengaruh terhadap motivasi adalah persepsi karyawan terhadap penghargaan dan pengakuan dari perusahaan. Karyawan yang menyadari dirinya diakui pada umumnya memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja giat dan meraih sasaran organisasi.

2. Kompetensi dan Pengembangan Diri

Karyawan yang memiliki kesempatan berkembang dan meningkatkan keterampilan lebih termotivasi untuk berprestasi. Pengembangan karir dan pelatihan dari

perusahaan berperan penting dalam meningkatkan motivasi.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang tinggi mendorong motivasi, dipengaruhi oleh faktor seperti hubungan dengan rekan kerja, atasan, dan lingkungan kerja.

2.4.2 Faktor External yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut (Sari, Ningsih, and Bangsa 2025) selain faktor internal, motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi organisasi, kebijakan manajemen, dan budaya kerja.

1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif adalah faktor eksternal penting yang mempengaruhi motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat bisa meningkatkan semangat dan komitmen karyawan dalam bekerja.

2. Kebijakan Perusahaan dan Lingkungan Kerja

Kebijakan perusahaan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti keseimbangan kehidupan kerja, program insentif, dan jaminan kesehatan, berperan penting dalam mempengaruhi motivasi mereka. Organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan cenderung lebih berhasil.

4.5 Hubungan Antara Kepemimpinan dan Motivasi

Kepemimpinan yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan motivasi kerja. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan individu dan kelompok dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi.

Kepemimpinan dalam organisasi berperan penting, terutama dalam memotivasi. Motivasi yang diberikan, baik secara material maupun spiritual, terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi dan kepemimpinan memiliki hubungan erat. Semakin tinggi motivasi yang diberikan pemimpin, semakin besar peluang tercapainya target organisasi (Desi 2022).

Menurut (Viana 2022), dalam upaya mendorong motivasi pekerja memerlukan tiga tanggung jawab utama dari seorang pemimpin, yaitu:

- a. Menentukan batasan tugas bawahan dengan penjelasan yang rinci mencakup jenis, jumlah (kuantitatif), dan mutu (kualitatif) pekerjaan yang merupakan otoritas serta tanggung jawab masing-masing bawahan.
- b. Mengalokasikan fasilitas kerja yang lengkap untuk meningkatkan motivasi pekerja yang tinggi dapat menjalankan tugasnya secara maksimal tanpa hambatan.
- c. Menentukan dan menerapkan cara terbaik untuk mendorong atau memotivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abriani, Andi et al. 2025. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT . Barakah Niaga Semen Moral Dan Motivasi Kerja Dengan Memperhatikan Serta Memenuhi Kebutuhan Karyawan ." *Jurnal Riset Manajemen* 3(1): 115–29.
- Adnan, Indra Muchlis, and Sufian Hamim. 2013. "Organisasi Dan Manajemen Edisi Revisi." In *Trussmedia Grafika*, , 1–259.
- Anggara, Dian Sulistya. 2025. "Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta." *Journal of Indonesian Management* 5(1): 1–10.
http://eprints.uty.ac.id/6157/1/5160211313_DIAN_SULISTYA_ANGGARA.pdf.
- Arifudin, Opan. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kinerja (The Effect Transactional-Transformational Leadership Style Perception and Performance)." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* 4(3): 178–87.
- Daswati. 2012. "IMPLEMENTASI PERAN KEPEMIMPINAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN MENUJU KESUKSESAN ORGANISASI." In *Fisip Untad*, , 797.
- Deni, Asep. 2024. "Kepemimpinan Digital." In *Penerbit Yayasan Cendekia Mulia Mandiri*.
- Desi, Pristiwanti. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Dalam Motivasi Organisasi." *Jurnal Pendidikan dan Konseling* 4(1980): 1349–58.

- Febrian, Wenny Desty, Ni Desak Made Santi Diwyarthi I Wayan Adi Pratama I Wayan Tagel Eddy Wawan ruswandi Jaenab, Roberto Roy Purba Ni Luh Putu Sariani Hadawiah Amar Sani, and Firmansyah Kusumayadi Ahmad Afandi Sri Sarjana. 2022. "Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi." In *Get Press Indonesia*, , 1–92.
- Indra Permadi, Agus Sobar, Eva Fathussyaadah, Noornisa Sarah Ginanjar. 2021. "BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TANTANGAN PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* 5(3): 494–512.
- Komalasari, Imas. 2024. "DASAR-DASAR MANAJEMEN (Konsep, Penerapan Dan Pengembangan Keterampilan)." In *Penerbit Widina Media Utama*, , 1–275.
- Prasinta, Dian Jani, Jarkawi, and Emanuel B. S. Kase. 2023. "Strategi Kepemimpinan." In *CV TRIPE KONSULTAN Journal Corner and Publishing*, , Hlm 38.
- Pratama, Dadang Witama; M Fahmi Yusuf; M Aditya Nugraha. 2025. "MEMBANGUN KEPEMIMPINAN BERDAYA SAING: STRATEGI MOTIVASI, PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN." *Ganesha Jurnal Pengabdian Masyarakat* 5(1): 298–304.
- Ruswandi, Wawan, Rosanna Wulandari, Dewi Resmanasari, and Riki Riswandi. 2024. "Agile Leadership and Knowledge Sharing In Improving Lecturer Performance." 5(6): 1956–66.
- Sari, Pupung Purnama, Wida Ningsih, and Pelita Bangsa. 2025. "Analisis Perilaku Organisasi: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan." *Stratego: Jurnal Manajemen Modern* 7(1): 61–70.

Sephiani, Ananda Putri et al. 2025. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BPR Dana Prima Mandiri Kota Tanjungpinang." *EKOMA: Jurnal EKonomi, Manajemen, AKuntansi* 4(2): 3866–77.

Viana, Putrissa Amnel. 2022. "Pengantar Ilmu Manajemen." In *Penerbit SEVAL, Seval Literindo Kreasi (Penerbit EVAL)*, 6.

Wahjono, Sentot Imam. 2022. "Manajemen Motivasi." In *Bahan Ajar Manajemen 9 Universitas Muhammadiyah Surabaya*,.

INDEKS

K

Kepemimpinan, i, ii, i, ii, 51, 52, 68, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 92, 93, 94, 95, 96

M

Management, 8, 9, 16, 17, 51, 54, 94

Manajer, 8, 25, 26, 27, 28, 37, 38, 39, 40, 90

P

Pengambilan Keputusan, 51

Pengarahan, ii, 6, 53, 70

Pengawasan, ii, 6, 7, 71, 73, 74, 75

Pengorganisasian, ii, 5, 53, 59

Perencanaan, ii, 4, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 66

S

Supply Chain Management, 16

GLOSARIUM

A

- **Adaptasi (Adaptability):** Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan situasi kerja.
- **Analisis Data (Data Analysis):** Kemampuan mengolah dan menafsirkan data untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat.

B

- **Berpikir Kritis (Critical Thinking):** Kemampuan mengevaluasi informasi secara logis dan objektif untuk menyelesaikan masalah.
- **Berpikir Strategis (Strategic Thinking):** Kemampuan melihat gambaran besar dan merancang strategi jangka panjang untuk organisasi.

C

- **Coaching:** Proses membimbing dan mengembangkan keterampilan karyawan agar lebih efektif dalam pekerjaannya.
- **Collaborative Leadership:** Kepemimpinan berbasis kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
- **Conflict Management (Manajemen Konflik):** Kemampuan mengelola dan menyelesaikan konflik secara konstruktif.
- **Creativitas (Creativity):** Kemampuan berpikir out-of-the-box untuk menemukan solusi inovatif.

D

- **Delegasi (Delegation):** Kemampuan membagi dan menyerahkan tugas kepada tim secara efektif.
- **Decision Making (Pengambilan Keputusan):** Proses memilih solusi terbaik berdasarkan informasi yang tersedia.

E

- **Efisiensi Kerja (Work Efficiency):** Kemampuan menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat tanpa membuang sumber daya.
- **Empati (Empathy):** Kemampuan memahami perasaan dan perspektif orang lain dalam lingkungan kerja.

F

- **Fleksibilitas (Flexibility):** Kemampuan menyesuaikan cara kerja dengan perubahan situasi dan tuntutan pekerjaan.
- **Feedback (Umpan Balik):** Proses memberikan evaluasi atau saran untuk meningkatkan kinerja individu atau tim.

I

- **Inovasi (Innovation):** Kemampuan menciptakan ide baru yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.
- **Interpersonal Skills (Keterampilan Interpersonal):** Keterampilan berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain secara efektif.

K

- **Kepemimpinan (Leadership):** Kemampuan memimpin, menginspirasi, dan mengarahkan tim menuju tujuan organisasi.
- **Komunikasi Efektif (Effective Communication):** Kemampuan menyampaikan informasi dengan jelas dan memahami pesan orang lain dengan baik.

M

- **Manajemen (Management):** Langkah-langkah terpadu yang digunakan untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis.
- **Manajer (Manager):** Orang yang bertanggung jawab untuk mengelola dan mengarahkan kegiatan organisasi atau perusahaan.
- **Manajemen Proyek (Project Management):** Kemampuan merencanakan, mengorganisasi, dan mengawasi proyek agar berjalan sesuai target.
- **Manajemen Waktu (Time Management):** Kemampuan mengatur waktu secara efisien untuk menyelesaikan tugas sesuai prioritas.
- **Motivasi (Motivation):** Kemampuan memberikan dorongan kepada diri sendiri dan tim untuk mencapai tujuan.

N

- **Negosiasi (Negotiation):** Keterampilan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang terlibat.
- **Networking:** Kemampuan membangun dan memelihara hubungan profesional yang bermanfaat bagi karier dan bisnis.

P

- **Pemecahan Masalah (Problem Solving):** Kemampuan menganalisis masalah dan menemukan solusi yang efektif.
- **Pengambilan Risiko (Risk Taking):** Kemampuan mengambil keputusan yang melibatkan risiko dengan perhitungan matang.
- **Perencanaan (Planning):** Fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan dan penentuan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut.
- **Pengorganisasian (Organizing):** Fungsi manajemen yang menyangkut taktik dan strategi untuk menggolongkan, menetapkan, dan mengatur berbagai macam kegiatan.
- **Pengarahan (Directing):** Fungsi manajemen untuk mengarahkan anggota organisasi agar bekerja efektif dan efisien.
- **Pengawasan (Controlling):** Proses pengamatan terhadap pelaksanaan kegiatan agar berjalan sesuai rencana.
- **Prioritas Pekerjaan (Work Prioritization):** Kemampuan menentukan tugas mana yang harus diselesaikan lebih dulu.
- **Presentasi (Presentation Skills):** Kemampuan menyampaikan ide secara persuasif dan menarik di depan audiens.

R

- **Resiliensi (Resilience):** Kemampuan bertahan dan bangkit kembali dari tekanan atau kegagalan.

S

- **Supply Chain Management:** Pengelolaan rantai pasok yang mencakup perencanaan, pengadaan, produksi, penyimpanan, dan distribusi.

T

- **Teknologi dalam Manajemen (Technology in Management):** Pemanfaatan teknologi dalam proses manajemen untuk meningkatkan efisiensi kerja.

BIODATA PENULIS



Baiq Nikmatul Ulya, S.Hut.,M.M

Dosen Program Studi DIII Pariwisata
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Penulis lahir di Mataram pada tanggal 15 November 1994. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi DIII Pariwisata Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Kehutanan Universitas Mataram dan melanjutkan S2 pada Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Pariwisata Halal. Penulis mulai fokus terhadap ilmu Pariwisata dimulai pada akhir tahun 2017. Penulis telah mengikuti kegiatan sebagai tim desain tapak obyek wisata alam Pulau Lombok dan menjadi tim peneliti pariwisata halal. Saat ini penulis fokus menjadi Dosen di Program Studi D-III Pariwisata Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Pariwisata.

BIODATA PENULIS



Dr. Junaidin, S.E., M. Si

Dosen Program Studi Sarjana (S1) Farmasi
Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman

Penulis lahir di Buton tanggal 25 April 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sarjana (S1) Farmasi Fakultas Farmasi, Universitas Mulawarman di Samarinda (Kalimantan Timur). Menyelesaikan pendidikan (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Mulawarman Tahun 2004. Pada Tahun 2012 melanjutkan ke Program Magister (S2) pada Jurusan Ilmu ekonomi Universitas Mulawarman, dan lulus tahun 2015. Pada Tahun 2016 penulis melanjutkan pendidikan Doktor (S3) Program Studi Ilmu Manajemen di Universitas Mulawarman dan Lulus pada tahun 2020 Penulis menekuni bidang ilmu Farmasi Ekonomi dan Bisnis.

BIODATA PENULIS



Wawan Ruswandi, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Sosial dan Ekonomi

Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi tanggal 09 Juli 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial dan Ekonomi, Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Sukabumi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen pada STIE IPWI Jakarta. Penulis menekuni bidang Menulis dan penelitian, pada tahun 2019 dan 2020 berturut-turut mendapatkan hibah penelitian nasional yang biayai kemendikbudristek. Dan menjadi nominasi 20 besar *ide good* dosen se Jabar-Banten pada acara hari ulang tahun LLDKTI IV pada tahun 2022. Saat ini penulis menjadi Sekteratris Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi sampai tahun 2028. Penulis juga aktif sebagai pemberdayaan masyarakat tingkat kelurahan dan kecamatan di Kota Sukabumi.