



MANAJEMEN DASAR: MEMBENTUK FONDASI KEPEMIMPINAN EFEKTIF



Penulis :

Kiki Sarianti, Ruly Nadian Sari, Rizky Maulana, Siti Mahmudah

MANAJEMEN DASAR: MEMBENTUK FONDASI KEPEMIMPINAN EFEKTIF

**Kiki Sarianti
Ruly Nadian Sari
Rizky Maulana
Siti Mahmudah**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN DASAR: MEMBENTUK FONDASI KEPEMIMPINAN EFEKTIF

Penulis :

Kiki Sarianti
Ruly Nadian Sari
Rizky Maulana
Siti Mahmudah

ISBN : 978-623-125-471-9

Editor : Diana Purnama Sari., S.E., M.E

Penyunting : Ari Yanto., M.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tengah Kota Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, November 2024

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

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Manajemen Dasar: Membentuk Fondasi Kepemimpinan Efektif ini.

Buku ini membahas Pengantar Manajemen, Pengorganisasian, Kepemimpinan, Pengendalian Dan Evaluasi.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Oktober 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN.....	1
1.1 Ruang Lingkup Manajemen	1
1.2 Pengertian Manajemen	3
1.3 Fungsi Manajemen	4
1.4 Tingkatan Manajemen	10
1.5 Unsur-Unsur Manajemen.....	12
1.6 Bidang-Bidang Manajemen.....	13
1.7 Keterampilan manajemen	15
DAFTAR PUSTAKA.....	18
BAB 2 PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN	
KEPUTUSAN	19
2.1 Perencanaan	19
2.1.1 Jenis-Jenis Perencanaan	20
2.1.2 Langkah-langkah dalam perencanaan	22
2.2 Pengambilan Keputusan.....	22
2.2.1 Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan.....	25
2.2.2 Kriteria Etika Dalam Pengambilan Keputusan	26
DAFTAR PUSTAKA.....	28
BAB 3 KEPEMIMPINAN.....	29
3.1 Pendahuluan.....	29
3.2 Pemimpin dan Kepemimpinan.....	31
3.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	31
3.2.2 Teori Kepemimpinan	33
3.2.3 Keterampilan Pemimpin.....	34
3.2.3 Fungsi Kepemimpinan	37
3.3 Tipe dan Gaya Kepemimpinan.....	39
3.3.1 Tipe-Tipe Kepemimpinan	39
3.3.2 Gaya Kepemimpinan	40
3.4 Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Sumber	
Daya Manusia	44
DAFTAR PUSTAKA.....	48

BAB 4 PENGENDALIAN DAN EVALUASI..... 51

4.1 Pendahuluan 51

4.2 Konsep Dasar Pengendalian 54

4.3 Alat dan Teknik Pengendalian 56

4.4 Pengendalian dalam Konteks Kepemimpinan 59

4.5 Evaluasi dalam Manajemen..... 62

4.6 Alat dan Teknik Evaluasi..... 65

4.7 Mengintegrasikan Pengendalian dengan Evaluasi
Kinerja 68

4.8 Menerapkan Pengendalian dan Evaluasi dalam
Praktik Manajemen 71

4.9 Masa Depan Pengendalian dan Evaluasi 75

DAFTAR PUSTAKA 77

BIODATA PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Sejarah Perkembangan Teori Manajemen	2
Tabel 1.2. Fungsi-fungsi Manajemen menurut Para Ahli Manajemen.....	9
Tabel 2.1. Zona Waktu Pengambilan Keputusan.....	24
Tabel 2.2. Reaksi Perilaku Menurut Gaya Keputusan.....	25

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Manajemen POAC.....	6
Gambar 1.2. Fungsi Manajemen	10
Gambar 1.3. Tingkatan Manajemen.....	11
Gambar 1.4. <i>Five Managerial Skills</i>	17

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN

1.1 Ruang Lingkup Manajemen

Manajemen memiliki arti penting yang sangat vital dalam organisasi atau proyek karena merupakan proses yang mengarahkan dan mengkoordinasikan semua sumber daya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan manajemen yang baik, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi risiko, meningkatkan produktivitas, dan memastikan bahwa semua anggota tim bekerja secara sinergis menuju tujuan bersama. Selain itu, manajemen juga membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat, pemecahan masalah yang efektif, dan adaptasi terhadap perubahan, sehingga organisasi dapat beroperasi dengan lancar dan terus berkembang dalam lingkungan yang dinamis.

Manajemen dan sejarah manusia sangat mirip. Ini disebabkan oleh fakta bahwa prinsip manajemen selalu ada dalam kehidupan sehari-hari manusia, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara sadar atau tidak sadar. Manajemen ilmiah mulai muncul di Amerika Serikat dan Eropa Barat pada awal abad ke-20. Bangsa mana yang mengalami Revolusi Industri? Dengan kata lain, transformasi menuju metode manajemen produksi yang lebih efisien. Ini adalah konsekuensi dari masyarakat yang semakin kompleks dan beragam sebagai akibat dari tuntutan dan keragaman manusia. Sebenarnya, siapa yang menggunakan manajemen? Apakah hanya untuk perusahaan atau pemerintah? Manajemen yang baik diperlukan untuk semua industri dan semua komponen. Bentuk, organisasi, dan jenis pekerjaan di mana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama

"Manajemen" berasal dari kata Prancis Kuno "ménagement", yang berarti merencanakan dan melaksanakan. Tidak ada definisi manajemen yang diterima secara luas. Mary Parker Follett, misalnya, mengatakan bahwa manajemen adalah seni

menggunakan orang untuk mencapai tujuan. Memotivasi dan mengatur tim untuk mencapai tujuan bisnis adalah salah satu tanggung jawab seorang manajer.

Menurut Ricky W. Griffin, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengoordinasikan, dan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sementara efisiensi adalah ketepatan, kecepatan, dan pengorganisasian suatu pekerjaan, efektivitas adalah kemampuan untuk menerapkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Membantu karyawan mencapai tujuan bisnis adalah salah satu tugas seorang manajer.

Saat ini, studi tentang teori manajemen berkembang dengan cepat. Oleh karena itu, memeriksa tujuan manajemen serta pengembangan konsep dan prinsip manajemen sangatlah penting. Sebelum periode ilmiah muncul, revolusi industri abad ke-19 meningkatkan kebutuhan akan gaya manajemen yang sistematis.

Tabel 1.1. Sejarah Perkembangan Teori Manajemen

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Kontributor
1870-1930	Manajemen Ilmiah	Fedrick w taylor Frank dan Lilian Gilbreth Henry Gannt Harington Emerson
1900-1940	Teori Organisasi Klasik	Henri Fayol Jame J Mooney
1930-1940	Hubungan manusiawi	Hawthorne Studies eltion Mayo Fritz Roenhlisberger Hugo Monsterberg
1940-Sekarang	Manajemen Modern	Abraham Maslow ChrisArgyris, Douglas Mcgregor, Edgar schien, David Mcclelend, Robert Blake danJane Mauton , Ernest Dale,Peter Drucker dan sebagai nya, serta ahli - ahli operation research(Management science)

Sumber: Buku Pengantar manajemen

1.2 Pengertian Manajemen

Kata "manajemen" berasal dari kata Prancis kuno "ménagement", yang berarti "seni melaksanakan dan mengorganisir".

Kata kerja "mengelola" dalam bahasa Indonesia memiliki berbagai makna, seperti mengurus, mengemudikan, menjalankan, memelihara, serta memimpin, mengemudikan, mengelola, menjalankan, memelihara, dan memimpin, adalah sumber dari kata bahasa Inggris management. Kedua kata ini digabungkan untuk membentuk kata kerja Latin "manajemen" dan "manager", yang masing-masing mengacu pada orang yang bertanggung jawab atas kegiatan manajemen.

Dalam sebuah bisnis, peran manajemen sangat penting. Sejak pendirian organisasi, tujuan-tujuan tersebut harus dijunjung tinggi oleh manajemen umum yang kompeten. Secara singkat, manajemen adalah seni merencanakan, mengoordinasikan, mengarahkan, dan mengawasi tindakan secara dinamis untuk mendukung suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Bratas (2009), pencapaian tujuan organisasi dan pelaksanaan kegiatan yang tepat bergantung pada manajemen yang kompeten. Pemanfaatan teknologi sangat penting untuk pendirian dan pertumbuhan organisasi. Namun, kenyataan bahwa tidak ada bisnis yang dapat terus mengejar tujuannya tanpa manajemen yang efisien menekankan pentingnya kompetensi dan kapasitas manusia. Mereka bertanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, dan melaksanakannya.

Untuk membantu lebih memahami manajemen, berikut adalah beberapa definisi dari para ahli:

1. **George R. Terry:** Dikenal sebagai Bapak Ilmu Manajemen dalam bukunya *Principle of Manajemen* menyebutkan Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
2. **Henri Fayol:** Manajemen meramalkan dan merencanakan, mengorganisasikan, memberi komando, mengkoordinasikan, dan mengendalikan.

3. **James A.F. Stoner:** Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian usaha anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
4. **Mary Parker Follett:** Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ini berarti bahwa seorang manajer tidak hanya menyelesaikan pekerjaan dengan usahanya sendiri tetapi juga melalui usaha orang lain.
5. **Koontz & O'Donnell:** Manajemen adalah usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif

1.3 Fungsi Manajemen

Pada awalnya, proses manajemen terdiri dari empat fungsi, menurut para ahli ekonomi dan manajemen. Namun, seiring dengan kemajuan industri 4.0, diperlukan pengembangan dalam setiap prosesnya. Oleh karena itu, satu fungsi baru ditambahkan dalam proses manajemen, yaitu "Developing", Berikut lima fungsi manajemen yang sekarang ada (Firmansyah & Mahardika, 2018):

1. *Planning* (fungsi perencanaan)

Proses menentukan tujuan organisasi dan merumuskan strategi serta rencana untuk mencapainya. Menurut Peter Drucker, seorang ahli manajemen terkenal, "Perencanaan adalah mengidentifikasi peluang, risiko, dan tantangan yang mungkin timbul serta mempersiapkan tindakan yang tepat." Ia menekankan pentingnya visi dan pemikiran strategis dalam perencanaan. Fungsi perencanaan dibutuhkan untuk memastikan kejelasan mengenai tindakan yang telah dilakukan serta tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya perencanaan, beberapa hasil yang mungkin dicapai antara lain:

- a. Organisasi mampu mendapatkan dan menjaga sumber daya untuk mencapai tujuannya.

- b. Para anggota organisasi dapat melaksanakan kegiatan dengan konsisten sesuai dengan peran yang telah direncanakan.
- c. Kemajuan akan selalu dipantau dan diukur sehingga Proses pemeriksaan dapat diselesaikan secara optimal.

2. *Organizing* (Fungsi Pengorganisasian)

Pengelolaan melibatkan pengaturan sumber daya dan aktivitas untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Ini mencakup penentuan tugas, penetapan peran, dan pembagian tanggung jawab. Menurut Chester Barnard, organisasi harus dipandang sebagai sistem kerjasama antara individu yang memiliki tujuan bersama, dan struktur yang dibangun harus mendukung kerjasama tersebut. Fungsi pengorganisasian ini memungkinkan dibangunnya struktur formal berdasarkan posisi yang telah ditentukan, serta mengatur dan mengelompokkan berbagai elemen. Di dalamnya, termasuk:

- a. Menentukan sumber daya dan kegiatan yang sesuai untuk mencapai tujuan.
- b. Menyusun dan mengembangkan langkah-langkah yang akan membantu menggapai sasaran.
- c. Menetapkan tanggung jawab dan kewajiban.
- d. Mendelegasikan otoritas kepada anggota untuk menjalankan tanggung jawab yang telah diberikan.

3. *Actuating* (Fungsi pengarahan)

Pengarahan atau kepemimpinan adalah proses memotivasi dan mempengaruhi anggota organisasi agar mereka berperan aktif dalam mencapai tujuan. Douglas McGregor, dengan Teori X dan Teori Y-nya, menekankan bahwa pendekatan kepemimpinan yang efektif tergantung pada asumsi manajer tentang sifat pekerja. Teori Y menyatakan bahwa pekerja dapat termotivasi secara intrinsik, sementara Teori X beranggapan pekerja lebih pasif dan harus diarahkan secara ketat. Setelah perencanaan dan pengorganisasian sumber daya selesai, langkah berikutnya adalah memberikan insentif kepada anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pengarahan membantu anggota

organisasi mencapai tujuannya. Kualitas, dorongan, cara memimpin, interaksi, dan budaya dalam organisasi sangat penting untuk peran ini.

4. **Controlling** atau Fungsi Pengawasan

Pengendalian adalah proses memonitor kinerja organisasi, membandingkannya dengan standar, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Robert J. Mockler mendefinisikan pengendalian sebagai alat untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan dapat tercapai, serta memantau penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan rencana sudah sesuai dengan target awal. Pengawasan ini mencakup dua aspek, yaitu:

- a. Pengawasan positif adalah metode untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien.
- b. Pengawasan negatif membantu mencegah aktivitas yang tidak diharapkan atau kurang penting terjadi kembali.



Gambar 1.1. Manajemen POAC
Sumber: (Mahardhika, 2018)

Pengawasan terdiri dari empat bagian:

- a. Menentukan standar pelaksanaan
- b. Menentukan ukuran pelaksanaan
- c. Melakukan perbandingan antara standar yang telah ditetapkan dan hasil pengukuran yang sebenarnya
- d. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan jika pelaksanaan tidak sesuai dengan persyaratan.

5. *Developing* (Fungsi Pengembangan)

Pengembangan memiliki berbagai fungsi yang penting dalam konteks organisasi, masyarakat, maupun individu. Berikut adalah beberapa fungsi pengembangan:

- a. Peningkatan Kualitas
Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, atau proses. Ini dapat mencakup inovasi dalam teknologi, metodologi, atau praktik kerja.
- b. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia
Dalam konteks organisasi, pengembangan fokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.
- c. Adaptasi dan Respons terhadap Perubahan
Pengembangan membantu individu dan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan, seperti perubahan teknologi, regulasi, atau pasar. Ini penting untuk menjaga daya saing.
- d. Peningkatan Kesejahteraan
Di tingkat masyarakat, pengembangan dapat berfokus pada peningkatan kesejahteraan sosial dan ekonomi, seperti pengembangan infrastruktur, layanan kesehatan, dan pendidikan.

- e. Inovasi
Pengembangan mendorong inovasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung penelitian dan eksperimen. Ini penting untuk menciptakan solusi baru bagi masalah yang ada.
- f. Pembangunan Berkelanjutan
Dalam konteks lingkungan, pengembangan berfungsi untuk memastikan bahwa pertumbuhan ekonomi tidak mengorbankan kelestarian lingkungan. Ini mencakup praktik-praktik yang ramah lingkungan dan berkelanjutan.
- g. Membangun Hubungan dan Kerjasama
Pengembangan seringkali melibatkan kolaborasi antar individu, organisasi, atau negara. Ini membantu membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan.

Proses ini mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, hingga pengembangan, harus berjalan dengan baik dan dilaksanakan oleh pemimpin atau manajer di mana pun dan kapan pun, melibatkan perorangan dan kelompok, meskipun organisasi menghadapi banyak tekanan di dalam dan di luarnya. (Hasan & Grave, 2021)

Tabel berikut menunjukkan fungsi manajemen menurut para pakar:

Tabel 1.2. Fungsi-fungsi Manajemen menurut Para Ahli Manajemen

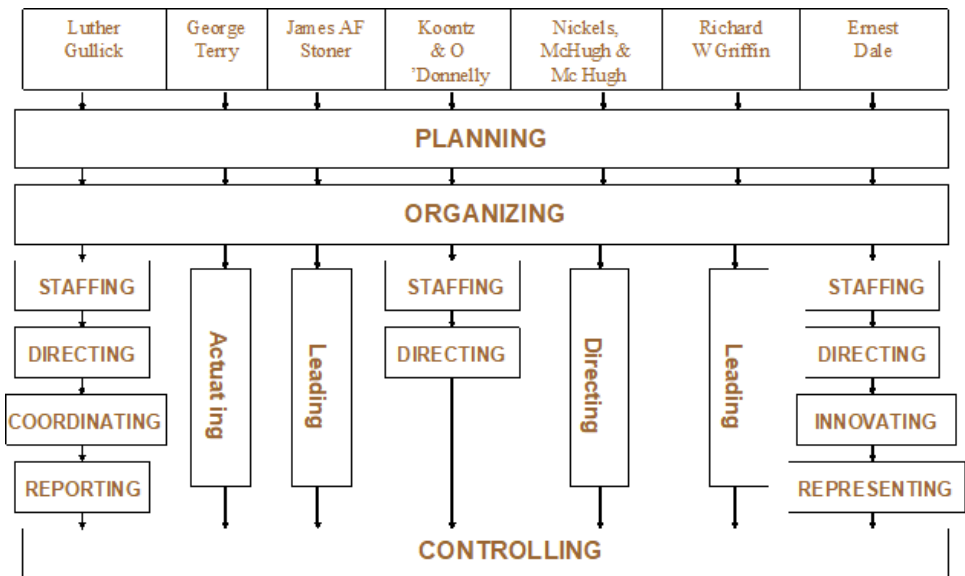
No.	Penulis	Judul Buku	Pengertian
1.	Charles B-Hicks & Irene Place	<i>Office Management</i>	1. Planning 2. Organizing 3. Controlling
2.	Clayton Reeser	<i>Management functions and modern concepts</i>	1. Planning 2. Organizing 3. Staffing 4. Directing 5. Controlling
3.	G.R. Terry	<i>Principles of Management</i>	1. Planning 2. Organizing 3. Actuating 6. Controlling
4.	Henry fayol	<i>General and Industrial Management</i>	1. Planning 2. Organizing 3. Commanding 4. Coordinating 7. Controlling
5.	H. Koontz & Co Donnel	<i>Principles of Management</i>	1. Planning 2. Organizing 3. Staffing 5. Controlling
6.	Henry L.Sisk	<i>Management & Organization</i>	1. Planning 2. Organizing 3. Leading 6. Controlling

(Hasibuan, 2015) mengemukakan bahwa para ahli membagi fungsi-fungsi manajemen secara berbeda karena beberapa alasan, antara lain:

1. Kompleksitas perusahaan, baik dari segi jumlah maupun peningkatan usaha yang berbeda-beda.
2. Tidak adanya keseragaman terminologi antara penulis terkait model yang serupa.

3. Mengatur kata-kata tanpa melihat makna serta nilainya secara mendalam.
4. Penulis sering kali tidak menjelaskan secara lengkap fungsi manajemen lainnya.
5. Keterampilan teknis kadang-kadang ditempatkan di antara berbagai fungsi manajerial.
6. Terjadinya pencampuran antara fungsi dan proses.
7. Penjelasan tentang fungsi-fungsi yang sangat bersifat subjektif.
8. Pencampuran antara fungsi dengan kegiatan pekerjaan.

Perbedaan pandangan para ahli manajemen mengenai fungsi-fungsi manajemen dan hubungan antar fungsi ditunjukkan pada diagram berikut.



Gambar 1.2. Fungsi Manajemen

1.4 Tingkatan Manajemen

1. Manajemen Puncak (*Top Management*)
Termasuk dalam level ini adalah CEO, Direktur, dan posisi eksekutif lainnya. Mereka bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis dan keseluruhan arah organisasi.

2. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Terdiri dari manajer departemen atau divisi. Mereka menerjemahkan strategi dari manajemen puncak ke dalam rencana operasional dan memastikan bahwa sumber daya diorganisasikan dengan baik.

3. Manajemen Lini Pertama (*First-Line Management*)

Mereka berada di level operasional, termasuk supervisor dan kepala bagian, yang bertugas mengawasi pekerjaan harian karyawan dan memastikan instruksi dari manajer menengah diimplementasikan.



Gambar 1.3. Tingkatan Manajemen

Sumber: (Hasan et al., 2020)

Di posisi manajer tingkat rendah, mereka akan berusaha secepat mungkin untuk naik ke tingkat manajerial yang lebih tinggi dan menjadi manajer menengah. Begitu pula, manajer menengah dan manajer puncak berusaha untuk meningkatkan posisi mereka, tetapi manajer puncak berfokus untuk masuk ke dalam tingkat organisasi yang lebih luas.

1.5 Unsur-Unsur Manajemen

1. *Man* (Sumber Daya Manusia)

Aspek manusia menjadi yang paling penting dalam manajemen karena dapat menentukan tujuan serta menjalankan proses untuk mencapainya. Tanpa kehadiran manusia, proses kerja tidak dapat berlangsung, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk yang bekerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan elemen yang tidak bisa diabaikan. Uang berperan sebagai sarana pertukaran dan ukuran nilai. Ukuran besar atau kecilnya hasil suatu aktivitas dapat dilihat dari total uang yang berputar di dalam perusahaan. Dengan demikian, uang menjadi instrumen krusial untuk meraih tujuan, karena setiap aspek harus dianalisis secara logis. Ini meliputi jumlah uang yang harus disediakan untuk membayar gaji karyawan, membeli peralatan yang diperlukan, serta memperkirakan hasil yang diharapkan dari suatu organisasi.

3. *Materials* (Bahan)

Material mencakup bahan baku dan produk akhir. Dalam bisnis, untuk mencapai hasil yang optimal, selain membutuhkan tenaga ahli, juga perlu memanfaatkan bahan-bahan sebagai sarana utama. Materi dan manusia memiliki hubungan yang saling tergantung; tanpa adanya materi, tujuan yang diinginkan tidak akan bisa tercapai.

4. *Machines* (Mesin)

Mesin memiliki peran penting dalam operasional perusahaan. Penggunaan mesin mampu memberikan kemudahan, meningkatkan profitabilitas, serta menciptakan efisiensi dalam pekerjaan.

5. *Methods* (Metode)

Pelaksanaan tugas memerlukan metode kerja yang tepat. Prosedur kerja yang efektif akan membantu kelancaran jalannya aktivitas. Metode dapat diartikan sebagai penentuan cara melaksanakan tugas dengan memperhatikan tujuan, fasilitas yang tersedia, serta pengelolaan waktu, dana, dan usaha. Namun, penting untuk diingat bahwa meskipun metode yang digunakan sudah baik, jika orang yang menjalankannya

tidak memahami atau kurang berpengalaman, hasilnya tidak akan optimal. Oleh karena itu, peran manusia tetap menjadi faktor utama dalam manajemen.

6. *Market* (Pasar)

Pemasaran produk sangatlah krusial, karena jika barang yang diproduksi tidak terjual, proses produksi akan terhenti. Hal ini berarti bahwa kegiatan operasional tidak akan berjalan. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam mendistribusikan hasil produksi menjadi faktor penentu bagi perusahaan. Untuk menguasai pasar, kualitas dan harga barang harus disesuaikan dengan preferensi dan daya beli konsumen.

1.6 Bidang-Bidang Manajemen

1. Manajemen Pemasaran

Menurut (Amstrong et al., 2002), yang diterjemahkan oleh Bakowatun, manajemen pemasaran merupakan pemeriksaan, perancangan, pelaksanaan, dan pengawasan inisiatif yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pembentukan, pertumbuhan, dan pemeliharaan hubungan yang saling menguntungkan dengan calon pelanggan. Pengertian manajemen pemasaran juga diuraikan oleh (Buchari, 2007), Manajemen pemasaran merupakan proses perencanaan, pengarahannya, dan pengendalian semua aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan atau unit pemasaran tertentu.

Sedangkan menurut (Tapaningsih et al., 2022) adalah pemahaman, kinerja, dan pengawasan semua kegiatan pemasaran divisi atau bisnis. Membangun departemen pemasaran yang kuat adalah salah satu taktik terpenting yang digunakan oleh perusahaan untuk memperluas, tumbuh, dan memenangkan bisnis baru. Segera setelah barang diproduksi, prosedur pengemasan dimulai dan diakhiri dengan penjualan. Jika perusahaan ingin mempertahankan usahanya atau meningkatkan pandangan konsumennya, aktivitas pemasarannya harus membuat pelanggan puas. (Davis, 2015)

2. Manajemen produksi

Manajemen produksi adalah usaha untuk mengelola sumber daya yang terbatas secara efisien guna mencapai hasil tertentu dengan menerapkan prinsip-prinsip ekonomi, yaitu dengan mengorbankan sejumlah tertentu untuk memperoleh hasil maksimal atau dengan meminimalkan tingkat hasil yang didapat.

Menurut (Handoko, 2000) Manajemen produksi dan operasi adalah tentang mengoptimalkan penggunaan sumber daya (atau faktor produksi) tenaga kerja, mesin, peralatan, bahan mentah, dan sebagainya dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk dan jasa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen produksi adalah proses pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya yang tersedia untuk memproduksi atau menghasilkan barang atau jasa yang diperlukan guna mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

3. Manajemen Keuangan

Menurut (Sarianti et al., 2023) Manajemen keuangan adalah suatu proses perencanaan, pengelolaan, pengendalian, dan pengawasan terhadap kegiatan keuangan suatu organisasi atau perusahaan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, serta untuk memaksimalkan nilai pemegang saham atau pemilik.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut (Prawiro, 2021), adalah proses perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial. Inilah cara sebuah organisasi menggunakan sumber daya manusianya. Proses manajemen untuk karyawan di perusahaan dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (HR). Menurut (Handoko, 2000) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang berkaitan dengan perekrutan tenaga kerja, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

1.7 Keterampilan manajemen

Merupakan keahlian yang wajib dikuasai oleh seorang manajer, seperti keahlian komunikasi dan keahlian-keahlian lainnya. Kemampuan untuk berkomunikasi secara persuasif adalah salah satu faktor terpenting dalam memastikan bahwa komunikasi dengan orang lain berjalan dengan baik. Kebocoran informasi memudahkan akses data, memungkinkan informasi tentang aktivitas suatu organisasi dapat dengan cepat ditemukan. Dalam melaksanakan fungsi organisasi, seorang manajer diharuskan memiliki keterampilan tertentu. Berikut adalah lima keterampilan manajerial yang perlu dimiliki:

1. Keterampilan teknis (*Technical Skills*)

Manajer di tingkat rendah dan lebih tinggi biasanya memiliki keterampilan teknis, yang mencakup keterampilan dalam bidang tertentu, seperti komputer, akuntansi, teknik, memperbaiki peralatan mesin, mengoperasikan aplikasi, serta keterampilan teknis lainnya.

2. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*)

Kemampuan untuk memvisualisasikan atau melihat gambaran keseluruhan, mengenali elemen-elemen penting dalam suatu situasi, serta memahami bagaimana setiap elemen saling berhubungan disebut sebagai keterampilan konseptual. Kemampuan ini memungkinkan manajer untuk mengatur dan mengintegrasikan semua aspek dan operasi dalam perusahaan mereka. Akibatnya, Kemampuan untuk memandang organisasi secara keseluruhan, membayangkan semua fungsi yang terlibat dalam situasi, serta memahami bagaimana bagian-bagian tersebut saling terkait satu sama lain, dan mengantisipasi bagaimana perubahan di salah satu bagian berdampak pada organisasi secara keseluruhan

diperlukan. Manajer harus memiliki kemampuan berpikir abstrak dan melihat organisasi secara keseluruhan.

3. Keterampilan interpersonal dan komunikasi

Kemampuan interpersonal manajer termasuk berinteraksi dengan individu dan kelompok serta mengendalikan dan memotivasi karyawan mereka. Mereka juga harus mampu menyampaikan dan menerima ide dan pendapat orang lain dengan efektif, serta memberikan informasi tentang situasi yang sedang berlangsung kepada manajer tingkat tinggi.

4. Keterampilan membuat Keputusan

Kemampuan ini sangat penting karena membuat keputusan akan membawa organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Manajer dapat memperoleh keuntungan bagi perusahaan jika mereka dapat mengenali peluang dan ancaman serta menentukan strategi yang tepat untuk menghadapinya.

5. Keterampilan analisis dan diagnosis

Keterampilan analitik adalah kemampuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel penting dalam suatu situasi. Keterampilan analisis dan diagnosis juga membantu dalam menentukan cara terbaik untuk menangani situasi tersebut.



Gambar 1.4. Five Managerial Skills
Sumber: (Kadafi, 2021)

Secara umum, keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang manajer meliputi:

1. Keahlian Teknis (*Technical Skills*) adalah keterampilan yang berhubungan dengan metode, alat, dan teknik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu. Contoh keahlian teknis ini mencakup mengetik (untuk sekretaris), mengoperasikan komputer (untuk tenaga administrasi), mengajar (untuk guru), dan sejenisnya.
2. Keahlian Manusiawi (*Human Skills*) adalah keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain. Contoh keahlian manusiawi meliputi kemampuan untuk bekerja dalam tim, berkomunikasi dengan baik, dan memotivasi orang lain
3. Keahlian Konseptual (*Conceptual Skills*) adalah keterampilan yang berhubungan dengan kemampuan intelektual, perencanaan atau pembuatan program, serta analisis situasi secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Gary, & Philip, K. (2002). *Dasar-Dasar Manajemen*. Pennerbit Prenhalindo.
- Brantas. (2009). *Dasar-Dasar Manajemen*. Alfabeta.
- Buchari, A. (2007). *Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa*. Alfabeta.
- Davis, K. (2015). *Perilaku dalam Organisasi* (A. Dharma (Ed.)). Erlangga.
- Firmansyah, M. A., & mahardika, B. W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Deepublish.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia Dana Sumber Daya Manusia*. Liberty.
- Hasan, S., Anon, S., Mintarti, S. M., Kuleh, Y., & Adhimursandi, D. (2020). Determinants of Customer Satisfaction and Loyalty of Sharia Commercial Banks in Province East Kalimantan. *International Journal of Management*, 11(12). <https://doi.org/10.34218/ijm.11.12.2020.133>
- Hasan, S., & Grave, A. De. (2021). Determinants of Net Profit Margin in Aico Energy Technology, Pt in Balikpapan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 15(2), 149–159. <https://doi.org/10.30650/jem.v15i2.2221>
- Hasibuan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung.
- Kadafi, R. (2021). *Manajemen Organisasi*.
- Prawiro, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengertian, Fungsi dan Tujuan*. <https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/manajemen-n-sumber-daya-manusia.html>
- Sarianti, K., Setyawan, hendri, Masruroh, S., Radiansyah, A., Levany, Y., Supatminingsih, T., & irawan, jie lydia. (2023). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Sada Kurnia Pustaska.
- Tapaningsih, W. I. D. A., Rijal, S., Esso, A. S. R., Sari, D. I., Kusumadewi, R. A., Rachmawaty, Harahap, M. G., Radiansyah, A., Levany, Y., Relifra, Wijayanti, T. C., Utami, M. P., Ramadhi, & Mustari. (2022). *Manajemen Pemasaran*. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Vol. 2).

BAB 2

PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

2.1 Perencanaan

Dalam organisasi perlu dilakukannya perencanaan pada setiap kegiatan yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Baik perencanaan kegiatan produksi, perencanaan rekrutmen sumber daya manusia ataupun pada perencanaan penggunaan anggaran. Perencanaan adalah proses dasar yang diperlukan oleh manajemen untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan. Perencanaan diperlukan untuk setiap kegiatan termasuk organisasi, perusahaan, dan masyarakat. Perencanaan akan selalu diperlukan dalam setiap fungsi manajemen disebabkan fungsi manajemen tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan setelah dilakukannya fungsi perencanaan.

Menurut Erly Suandy menyatakan bahwa perencanaan merupakan proses dalam menetapkan tujuan yang disusun secara rinci terdiri dari berbagai strategi, cara ataupun proses yang diperlukan oleh organisasi secara menyeluruh (Suandy, 2008).

Berdasarkan dari definisi perencanaan diatas, dapat ditarik simpulan bahwa perencanaan mengandung minimal ada empat hal yaitu:

1. Adanya tujuan yang akan dicapai
2. Adanya strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
3. memiliki sumber daya yang mendukung
4. adanya implementasi dari keputusan yang ditetapkan

Selain itu perencanaan juga menjadi tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan dugaan semata. Dalam perencanaan memberikan informasi-informasi yang

dibutuhkan untuk mengatur tugas secara akurat dan efisien. perencanaan yang baik harus memiliki tujuan, bersifat sederhana, fleksibel, serta, dan pemanfaatan berbagai sumber yang tersedia.

Dalam manajemen sebuah organisasi, perencanaan memiliki peranan penting hal ini disebabkan sebagai berikut:

1. Perencanaan dapat memperkecil ketidakpastian. Dengan dilakukan perencanaan yang tepat, maka setiap anggota organisasi ataupun pihak eksternal (*stakeholder*) dapat memahami hal-hal apa saja yang harus dilakukan, kapan waktu pengerjaannya, sumber daya apa saja yang diperlukan, dan apa yang menjadi target dari kegiatan tersebut.
2. Efisiensi kegiatan. Rencana yang dilakukan dengan tepat dapat membantu mengeliminasi kegiatan-kegiatan yang tidak efektif dan membutuhkan sumber daya yang berlebihan.
3. Memperjelas tujuan. Perencanaan yang tepat terdiri dari tujuan organisasi. Dengan ditetapkannya tujuan organisasi, sehingga itu setiap anggota yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat mengetahui arah yang akan dicapai oleh organisasinya.
4. Memberikan landasan untuk kegiatan evaluasi dan monitoring. Evaluasi dan monitoring dapat dilakukan dengan efektif apabila memiliki landasan yang tepat. Landasan-landasan tersebut dapat berupa kegiatan apa yang akan dilakukan, kapan waktu yang tepat dalam pelaksanaannya, dan sumberdaya apa saja yang diperlukan dapat menjadi acuan untuk evaluasi dan memonitor.

2.1.1 Jenis-Jenis Perencanaan

Berdasarkan ruanglingkupnya, perencanaan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Perencanaan strategis, jenis perencanaan strategis merupakan perencanaan yang dilakukan oleh manajemen puncak dalam menentukan visi, misi serta tujuan jangka panjang sebuah organisasi. Biasanya perencanaan ini dilakukan dalam kurun waktu 3-5 tahun kedepan serta mencakup berbagai aspek misalnya pengembangan produk, marketing dan kegiatan operasional.

2. Perencanaan taktis, perencanaan taktis adalah perencanaan yang dilakukan oleh manajer tingkat menengah/ *middle* guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan pada perencanaan strategis. Jenis perencanaan strategis umumnya dilakukan dalam jangka waktu 1-3 tahun serta mencakup keuangan, kegiatan operasional dan pemasaran.
3. Perencanaan operasional, merupakan proses perencanaan yang dilakukan oleh manajer tingkat bawah/ *lower* untuk mengembangkan rencana kerja jangka pendek guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam perencanaan taktis. Umumnya jenis perencanaan ini dilakukan dalam jangka waktu 1 tahun yang mencakup rencana produksi, pengaturan jadwal dan persediaan barang dan lain-lain
4. Perencanaan Keuangan, perencanaan jenis ini adalah perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan organisasi. Perencanaan keuangan meliputi pengelolaan aset, penyusunan anggaran dan investasi.
5. Perencanaan sumberdaya manusia, perencanaan jenis ini merupakan perencanaan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan.
6. Perencanaan pemasaran, adalah perencanaan yang berkenaan dengan pengembangan produk atau jasa serta strategi pemasaran untuk mencapai target pasar.
7. Perencanaan proyek adalah perencanaan yang berkenaan dengan pengelolaan proyek dari awal sampai akhir yang meliputi perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan.
8. Perencanaan krisis, perencanaan jenis ini adalah perencanaan yang dirancang guna mengatasi keadaan darurat yang mungkin dapat terjadi dalam organisasi. Perencanaan krisis meliputi langkah-langkah darurat dan pengambilan keputusan dalam situasi tidak terduga (Silmi et al., 2024).

Perencanaan merupakan bagian penting dalam sebuah organisasi, sehingga dengan memahami peran penting perencanaan setiap pengurus mampu menjalankan dan menggerakkan organisasi agar mampu memberikan kontribusi dan peran serta agar tujuan

organisasi dapat tercapat secara efektif dan efisien. Tujuan dari perencanaan dalam sebuah organisasi yaitu untuk menentukan apakah visi, misi, dan tujuan organisasi dapat tercapai atau tidak.

2.1.2 Langkah-langkah dalam perencanaan

Dalam perencanaan melibatkan beberapa kegiatan yaitu:

1. Menetapkan tujuan: Menentukan apa yang ingin dicapai oleh organisasi.
2. Menganalisis situasi: Mengkaji kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan.
3. Mengidentifikasi Alternatif: Mengembangkan berbagai pilihan untuk mencapai tujuan.
4. Evaluasi Alternatif: Menilai kelebihan dan kekurangan dari setiap alternatif.
5. Memilih Alternatif Terbaik: Memilih solusi yang paling efektif berdasarkan evaluasi.
6. Menyusun Rencana: Menyusun dokumen rencana yang merangkum cara mencapai sasaran.

Menurut frekuensinya, perencanaan dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Perencanaan insidental yaitu perencanaan yang dirancang untuk peristiwa atau kejadian yang sifatnya sedang terjadi.
2. Perencanaan rutin yaitu perencanaan yang dibuat secara rutin/ berkala untuk suatu kegiatan atau peristiwa yang dilakukan secara berulang-ulang (Aziz & Saihu, 2019).

2.2 Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan atau yang sering disebut *decision making* merupakan sebuah peristiwa atau kejadian yang sering dialami dalam kehidupan. Pengambilan keputusan menjadi konsekuensi yang masuk akal dalam kehidupan manusia yang selalu bersifat dinamis dan berubah-ubah. Sebuah proses dalam pengambilan keputusan merupakan bentuk respon manusia terhadap lingkungan disekitarnya. Keputusan yang dipilih akan menjadi awal bagi proses kehidupan selanjutnya.

Pengambilan keputusan lahir dari hasil pemikiran dan proses pembentukan mental yang bermuara pada pemilihan

dari berbagai pilihan-pilihan yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan.

Semua tahap operasi organisasi dan manajemen membutuhkan pengambilan keputusan. Misalnya, sepanjang tahap perencanaan, banyak kegiatan pembuatan keputusan diperlukan. Dalam proses perencanaan, keputusan tentang program dan prioritasnya difokuskan pada identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pengambilan keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai konsekuensi. Banyak keputusan rutin harus dibuat oleh manajer organisasi, seperti halnya pada tahap implementasi atau operasional.

Pengambilan keputusan adalah fungsi kepemimpinan yang sangat penting. Seorang pimpinan menghabiskan banyak waktu, tenaga, dan pikiran untuk mempelajari proses pengambilan keputusan. Ketika seseorang menduduki posisi yang lebih tinggi dalam kepemimpinan organisasi, pengambilan keputusan semakin penting. Perilaku dan pola pengambilan keputusan seorang pemimpin sangat mempengaruhi sikap dan perilaku para pengikutnya. Hal ini akan menentukan seberapa baik kinerja perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pada hakikatnya pengambilan keputusan merupakan sebuah pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis tersebut berkaitan erat dengan pengetahuan pada hakikat masalah yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil (Siagian, 2008).

Pengambilan keputusan juga memiliki arti sebagai penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada (Kusnadi & dkk, 2005). Identifikasi masalah, membuat beberapa pilihan solusi, memilih solusi terbaik,

menerapkan, dan mengevaluasi solusi adalah proses pengambilan keputusan. Salah satu cara untuk menangani masalah adalah dengan membuat keputusan. Salah satu cara berpikir adalah pengambilan keputusan, dan hasilnya disebut keputusan. Psikologi kognitif berfokus pada proses pengambilan keputusan. Dalam studinya, berbeda dengan pemecahan masalah, yang ditandai dengan situasi di mana sebuah tujuan ditetapkan dengan jelas dan subtujuan diuraikan untuk menjelaskan tindakan yang harus dan kapan dilakukan. Selain itu, pengambilan keputusan berbeda dari penalaran, yang ditandai dengan perpindahan seseorang dari apa yang mereka ketahui ke pengetahuan lebih lanjut.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin akan dipengaruhi oleh 3 zona waktu yaitu zona waktu masa lampau, zona waktu masa saat ini dan zona waktu masa depan (Febriansyah & Meiliza, 2020).

Tabel 2.1. Zona Waktu Pengambilan Keputusan

No.	Landasan Waktu	Deskripsi
1	Masa lampau	✓ Pengalaman dan peristiwa masa dahulu ✓ Rencana masa lalu yang tidak terlaksana ✓ Tantangan dan masalah yang belum terselesaikan dengan sempurna ✓ Ketersedian informasi dari masa yang lalu
2	Masa Kini	✓ Perubahan lingkungan baik itu ekonomi, social budaya dan politik ✓ Langkah para pesaing ✓ Ketersedian informasi ✓ Hambatan ✓ Permasalahan yang muncul yang disebabkan lingkungan yang berubah
3	Masa Depan	✓ Visi dan misi yang ingin diraih

No.	Landasan Waktu	Deskripsi
		✓ Ketidakpastian ✓ Adanya informasi yang diharapkan dapat membantu mekanisme pengambilan keputusan

Sumber: Febriansyah & Meiliza, 2020

2.2.1 Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Gaya Pengambilan keputusan adalah wujud implementasi seseorang dalam menafsirkan, merespon dan juga cara bereaksi kepada situasi yang dihadapinya. Dermawan mendefinisikan pengambilan keputusan merupakan ilmu pemilihan alternatif solusi atau tindakan dari sejumlah alternatif solusi atau tindakan yang berguna untuk menyelesaikan masalah, yang dipengaruhi oleh berbagai hal seperti pengetahuan, lingkungan organisasi, dan motivasi (Dermawan, 2004).

Rowe dan Boulgarides mengemukakan bahwa gaya dalam pengambilan keputusan dapat membantu dalam memprediksi hasil keputusan yang diambil. Kedua peneliti menggambarkan bagaimana gaya keputusan yang berbeda bereaksi terhadap stres, motivasi, pemecahan masalah, serta berpikir (Rowe & Boulgarides, 1992).

Tabel 2.2. Reaksi Perilaku Menurut Gaya Keputusan

Gaya Keputusan	Reaksi terhadap stres	Termotivasi oleh	Memecahkan masalah dengan	Modus Berfikir
Analitik	Prosedur	Masalah	Analisis dan wawawasan	Logika
Perilaku	Menghindar	Penerimaan	Perasaan dan insting	Emosional
Konseptual	Tidak Menentu	Pengakuan	Intuisi dan penilaian	Kreatf
Direktif	Bersifat Meledak	Kekuasaan dan status	Aturan dan kebijakan	Berfokus

Sumber: Rowe & Boulgarides, 1992

2.2.2 Kriteria Etika Dalam Pengambilan Keputusan

Good will atau etika merupakan harta organisasi yang paling berharga dalam jangka panjang. *Good will* terkonfigurasi dari kumpulan implementasi etika dalam periode waktu tertentu. Ketika sebagian kecil organisasi tidak mampu menerapkan perilaku yang baik, seluruh organisasi bisa merasakan “getahnya”. Organisasi yang menerapkan etika pada landasan kegiatan yang positif akan dipandang secara positif oleh rekanan bisnis dan konsumen.

Berikut ini kriteria etika dalam pengambilan keputusan:

1. *Utilitarianism* (kegunaan atau manfaat).

Pada kriteria ini menunjukkan bahwa sebuah keputusan harus diambil untuk menghasilkan manfaat atau kebaikan kelompok/ organisasi. *Utilitarianism* ini menggelorakan banyak pemangku kepentingan bisnis karena memiliki kesamaan dengan tujuan bisnis utama: keuntungan yang tinggi, efektifitas, efisiensi, dan kualitas.

2. *Rights* (Pemenuhan hak)

Kriteria ini mengejawantahkan etika sebagai tahapan dari pemenuhan hak individu, yaitu hak azasi manusia. Pandangan ini menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang beretika adalah penanda bahwa sebuah implementasi kebijakan harus memberikan ruang bagi perlindungan dan penghargaan pada hak mendasar individual. Dimana bentuk hak tersebut; hak kebebasan pribadi, kebebasan menyatakan pendapat, serta hak memperoleh tempat bekerja yang layak.

3. *Justice* (Keadilan)

Kriteria *keadilan* berfokus pada pengambilan keputusan yang diambil dengan mengutamakan penerapan aturan perusahaan yang tidak memihak pihak tertentu. Kriteria ini juga berfokus kepada pengambilan keputusan yang menghasilkan keseimbangan antara resiko dan manfaat dalam sebuah organisasi.

4. *Obligation* (Pemenuhan Kewajiban)

Kriteria ini menerangkan bahwa perusahaan didirikan bertujuan untuk memenuhi dua sasaran yaitu pencapaian tujuan pribadi serta peraihan tujuan bersama. Organisasi efektif mampu memastikan kemampuannya dalam perwujudan

dua tujuan tersebut. Tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat seharusnya sama urgensinya dengan kepatuhan terhadap pemilik perusahaan. Organisasi yang meremehkan tanggungjawab sosial akan merasakan kerugian hebat pada jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, A., & Saihu, S. (2019). Interpretasi Humanistik Kebahasaan: Upaya Kontekstualisasi Kaidah Bahasa Arab. *Arabiyatuna: Jurnal Bahasa Arab*, Vol.3 (2).
- Dermawan. (2004). *Pengantaran Perancangan Teknik (Perancangan Produk): Edidi II*. ITB.
- Febriansyah, R. E., & Meiliza, D. R. (2020). *Buku Ajar Matakuliah: Teori Pengambilan Keputusan*. UMSIDA Press.
- Kusnadi, & dkk. (2005). *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*.
- Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D. (1992). *Managerial Decision Making*. Macmilan Publishing Company.
- Siagian, P. S. (2008). *Filsafat Administrasi*. Bumi Aksara.
- Silmi, N., Kurniawan, B., & Subhan, M. (2024). Perencanaan dalam Ilmu Pengantar Manajemen. *Journal of Student Research (JSR)*, Vol.2, No.1, 106–120.
- Suandy, E. (2008). *Perencanaan Pajak Edisi 4* (p. h.2). Salemba Empat.

BAB 3

KEPEMIMPINAN

3.1 Pendahuluan



Dalam sebuah organisasi, unsur sumber daya manusia (SDM) memiliki peran sentral. Artinya, unsur tersebut menjadi faktor yang determinan dan paling menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi, selanjutnya organisasi akan menghadapi berbagai tantangan dan rintangan pada prosesnya, tentu hal tersebut harus ditunjang oleh sumber daya manusia yang memiliki kapasitas maupun kapabilitas yang memadai, baik secara keterampilan maupun pengetahuan dan kemampuan agar organisasi bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian, tentunya perlu sudut pandang untuk melihat manusia diposisikan sebagai aset yang bermanfaat bagi organisasi dan bukan dijadikan sebagai beban. Ikatan/hubungan yang positif dan saling bersatu akan

berkembang dalam organisasi. Salah satu aspek optimalisasi sumber daya manusia yang harus diperhatikan adalah gaya kepemimpinan yang merupakan salah satu aspek yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin mempunyai pengaruh besar terhadap cara orang atau kelompok beroperasi. Pada kenyataannya, pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi berbagai faktor, termasuk keamanan, antusiasme kerja, semangat kerja, dan, yang paling penting, tingkat keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan akan diterapkan dalam beberapa cara, antara lain dengan asumsi pekerja akan terlambat, hadir di sana untuk makan siang, dan menolak meninggalkan kantor. Untuk mencapai kinerja kerja yang optimal dan mendukung tujuan perusahaan secara keseluruhan, penting untuk memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Kemampuan seseorang atau kelompok untuk memberikan pengaruh dan pengarahan terhadap orang lain serta adanya pemberian motivasi kepada orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu, juga merupakan arti dari kepemimpinan. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan merupakan elemen kunci yang berperan dalam mengarahkan visi, misi, dan strategi perusahaan. Kepemimpinan tidak hanya melibatkan pengambilan keputusan dan pengarahan, tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti komunikasi, pembinaan tim, dan pengembangan individu. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh kepada individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan mempunyai dampak yang luar biasa terhadap kemajuan dan perkembangan suatu organisasi. keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas dari seorang pemimpin dan hal tersebut merupakan faktor terpenting bagi organisasi. Pemimpin yang efektif tentu bisa memberikan pengaruhnya kepada bawahannya untuk memiliki keyakinan, kepercayaan diri, dan tekad yang lebih besar untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, sebagai bentuk perhatian serius yang diberikan seorang pemimpin, dalam melakukan pembinaan dan pengarahan seluruh potensi yang

dimiliki oleh karyawan yang berada di lingkungannya, seorang pemimpin harus menjamin stabilitas organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan yang beorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Utari and Darwin, 2023).

3.2 Pemimpin dan Kepemimpinan

3.2.1 Pengertian Kepemimpinan



Pemimpin merupakan akar kata dari kepemimpinan. Pemimpin mengacu pada seseorang dengan kemampuan dalam mengarahkan individu maupun kelompok dengan tujuan untuk mempengaruhi agar dapat mencapai tujuan yang disepakati bersama. Dalam kajian sumber daya manusia, peran yang dianggap penting dari kepemimpinan yang dapat berpengaruh terhadap organisasi karena adanya kedudukan dan kewenangan yang dimilikinya. Seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang tinggi dan dihormati oleh pegawainya, terutama dalam struktur kepemimpinan, dia bertanggung jawab terhadap pegawainya. Seorang pemimpin dapat mengendalikan dan mengarahkan karyawannya dengan wewenang yang dimilikinya. Menurut Saleem dan Weller (2020) yang dikutip oleh (Sutoro, Mawardi and Sugiarti, 2020) bahwa kepemimpinan bisa menjadi faktor dalam mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kewibawaannya dihadapan pegawai, kekuasaan dari seorang pemimpin yaitu untuk membuat suatu pengambilan keputusan dengan melibatkan

bawahan dalam prosesnya, sikap tanggung jawab seorang pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya tentu bisa dijadikan panutan dan contoh yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya, dengan demikian, hal tersebut akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dari setiap pegawai. Kartono (2003) menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah “bentuk dominasi yang berlandas pada kemampuan secara personal yang sanggup memberikan dorongan dan ajakan kepada orang lain untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keterampilan khusus yang tepat dalam menghadapi situasi yang khusus” (Febrianto, 2021).

Sedangkan menurut Hasibuan dalam (Margaretta, 2020) Kepemimpinan (*leadership*) yang diciptakan oleh manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang harmonis dan mendorong semangat pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang maksimal. Menurut Kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Badeni dalam (Rizky, 2022) Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan, proses dan seni dalam memberikan pengaruh kepada setiap individu ataupun kelompok supaya memiliki keinginan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berbeda dengan pengertian yang dikemukakan sebelumnya, Wahyudi dalam (Rizky, 2022) menyatakan bahwa arti dari kepemimpinan yaitu sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan dan mengarahkan sekaligus memberikan pengaruh terhadap pola pikir dan cara kerja setiap anggota supaya dapat memiliki sikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan suatu keputusan untuk kepentingan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara cepat dan tepat.

Kemampuan kepemimpinan merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi. Ada pendapat yang mengatakan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab atas hasil kerja setiap individu pada organisasi yang dipimpinnya, pendapat tersebut memposisikan pemimpin sebagai elemen yang paling

penting dalam suatu organisasi. Dalam berorganisasi, gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan suatu hal yang pokok dan fundamental untuk menjadi perhatian. Oleh karena itu, untuk menemukan gaya kepemimpinan yang cocok bagi organisasinya, pemimpin perlu memahami dengan jelas perilaku anggota organisasi yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan biasanya berkenaan dengan struktur kebutuhan pemimpin dalam memberikan motivasi perilaku pada situasi yang berbeda, keterampilan dan profesionalisme untuk memimpin manajemen dengan sistem yang baik merupakan hal yang harus dimiliki oleh Pemimpin ideal (Waedoloh, Purwanta and Ediyono, 2022).

Berdasarkan berbagai pengertian kepemimpinan dan definisi pemimpin yang dijabarkan di atas, maka bisa kita ketahui keduanya memiliki perbedaan. pemimpin mengacu pada manusia/orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah sifat dari seseorang dalam memberikan pengaruh kepada orang lain dalam rangka mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang baik pada suatu tim akan mampu mengkoordinasikan setiap sumber daya yang ada dalam tim dan menciptakan sinergi. Sedangkan, kepemimpinan yang unggul dapat menemukan dan mengembangkan potensi lainnya yang dimiliki setiap individu.

3.2.2 Teori Kepemimpinan

Menurut Kartono (2006:27) dalam (Leuwol *et al.*, 2023), Teori kepemimpinan merupakan generalisasi sejumlah perilaku kepemimpinan dan konsep kepemimpinan, yang menekankan pada konteks secara historis, alasan terbentuknya kepemimpinan, kebutuhan pemimpin, ciri-ciri dasar pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Menurut Kartono (2006:71) dalam (Leuwol *et al.*, 2023), teori kepemimpinan terbagi atas tiga yaitu:

1. Teori sifat

Teori yang berusaha untuk mengidentifikasikan karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu intelegensi tinggi, banyak inisiatif,

energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi, dan lain-lain.

2. Teori kepribadian pelaku

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi.

3. Teori kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, karakteristik, dan situasi pengikutnya sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu.

3.2.3 Keterampilan Pemimpin

Banyaknya pengikut tidak serta merta menjadi tolak ukur penilaian dari seorang pemimpin yang baik. Kemampuan kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin dapat melahirkan pemimpin yang lain. Proses kepemimpinan adalah cara mengembangkan keterampilan-keterampilan seorang pemimpin. Tentunya dalam suatu kelompok, keberhasilan kelompok dalam mencapai tujuannya tergantung pada kemampuan pemimpinnya. Setidaknya ada 4 (empat) keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam sebuah kelompok/tim, yaitu :

- 1. Keterampilan Konseptual,** Kemampuan secara konseptual dalam Tim sangat diperlukan oleh pemimpin. Kemampuan ini merupakan keahlian dalam melakukan koordinasi dan mengintegrasikan segala kepentingan yang ada di dalam Tim. Selain itu kemampuan ini menuntut pemimpin untuk dapat memandang Tim secara utuh dan memahami keterkaitan antara satu bagian dengan lainnya. Kemampuan ini bertujuan supaya pemimpin dapat lebih mudah memperoleh, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber;

2. **Keterampilan Komunikasi**, Kemampuan kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pemimpin adalah kemampuan komunikasi. Kemampuan kepemimpinan ini diperlukan oleh pemimpin untuk menjalin kerjasama, memahami dan memberi motivasi kepada orang lain dalam suatu Tim. Pemimpin menggunakan kemampuan ini dalam memimpin Tim untuk mendapatkan partisipasi dari bawahannya dan memberikan arahan dalam meraih tujuan Tim;
3. **Keterampilan Administratif**, Keterampilan tersebut merupakan hal yang penting dalam proses kepemimpinan, terutama dalam suatu kelompok. Keahlian ini merupakan keterampilan yang berkaitan dengan seluruh kegiatan pengelolaan, mulai dari perencanaan hingga pengawasan. Hal ini sangat penting bagi setiap pimpinan untuk memperhatikan hal ini karena berkaitan dengan peraturan, kebijakan, pengelolaan anggaran, dan manajemen tim;
4. **Keterampilan Teknis**, sekalipun kegiatan operasional tidak terlalu relevan bagi pemimpin tim, pengetahuan tentang masalah teknis tetap penting dalam proses kepemimpinan. Pemimpin tim perlu mengetahui hal-hal teknis seperti bagaimana menggunakan alat, proses atau metode di bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan dan lain-lain untuk mengelola bawahan dengan tepat dan mencapai hasil yang efektif. Tanpa pengetahuan teknis, kepemimpinan dalam suatu kelompok akan menjadi canggung karena pemimpin akan memimpin kelompoknya ke arah yang salah.



Lebih rinci, Kimball Wiles (1980) yang dikutip (Sutikno, 2018) memberikan penjelasan terkait keterampilan-keterampilan yang mestinya dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

1. **Keterampilan dalam kepemimpinan**, Seorang pemimpin, selain mengetahui berbagai fungsi kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang demokratis, juga harus menguasai berbagai keterampilan supaya bisa bertindak secara demokratis.
2. **Keterampilan dalam hubungan manusia**, dalam organisasi sering kita lihat bagaimana hubungan antara personil dijalankan baik bersifat formal maupun informal. Rasa saling menghargai di antara personil menjadi inti dari hubungan tersebut, timbul secara wajar dan tidak dipaksakan merupakan hubungan yang baik pada keterampilan tersebut.
3. **Keterampilan dalam proses kelompok**, dengan "*group-process*" diharapkan setiap anggota dapat meningkatkan partisipasinya. artinya, seorang pemimpin harus mengetahui secara detail bawahannya, baik kelebihan maupun kelemahannya, mengetahui secara karakteristik pribadi setiap anggotanya, menjaga sikap saling menghargai, saling percaya, tolong-menolong, kemudian mampu menguasai manajemen

konflik secara bijaksana serta mampu memimpin diskusi pada sebuah rapat dan hal lainnya;

4. **Keterampilan dalam Administrasi Personil**, yaitu keterampilan berkenaan dengan cara memilih dan menempatkan personil ke dalam semua fungsi, tentunya personil tersebut harus memenuhi syarat;
5. **Keterampilan dalam penilaian**, sebelum menilai orang lain pemimpin harus terlebih dahulu bisa menilai dirinya sendiri. Keterampilan menilai mencakup tentang bagaimana menetapkan tujuan penilaian dan kriteria yang digunakan dalam melakukan penilaian, pengumpulan data yang dapat diolah atas kriteria tersebut serta menyimpulkannya.

3.2.3 Fungsi Kepemimpinan

Zainal, Hadad, & Ramly, (2017) dalam (Rizky, 2022) menyatakan bahwa secara operasional, Fungsi Kepemimpinan dikelompokkan ke dalam 5 (lima) fungsi pokok, yaitu:

1. Fungsi perintah Komunikasi searah, pemimpin berperan sebagai komunikator dan penentu setiap keputusan yang dilaksanakan secara tepat dan jelas serta mampu mengarahkan anggota/bawahannya untuk mengikuti intruksi yang diberikan.
2. Fungsi konsultasi Komunikasi dua arah, dimana seorang manajer ketika mengambil suatu keputusan harus mempertimbangkan apakah karyawannya akan menerima masukan berupa umpan balik agar keputusan tersebut dapat didukung dengan lebih mudah atau tidak.
3. Fungsi partisipasi Pemimpin, harus berupaya untuk memungkinkan partisipasi karyawan dalam keterlibatannya terkait pengambilan keputusan dan implementasi. Maksud dari partisipasi tersebut adalah menitikberatkan pada kerja sama dengan tidak mengambil alih tugas pokok dan kewenangan orang lain, dan tentunya bukan berarti juga dapat bertindak secara bebas.
4. Fungsi delegasi memberikan kewenangan dan keterlibatan dalam hal pengambilan keputusan. Sedangkan orang yang diberikan kepercayaan sebagai penerima delegasi diyakini merupakan pihak yang dapat dipercaya oleh seorang pimpinan.

5. Fungsi pengendalian Kepemimpinan yang efektif sebagai upaya untuk mengarahkan langsung aktivitas anggota guna mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin bisa mempunyai pengaruh terhadap orang yang dipimpinnya untuk saling bekerja sama dalam menghasilkan suatu pekerjaan yang efektif dan efisien. Pemimpin juga harus tahu dan kenal terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin juga memiliki tanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan orang-orang dan kelompok yang dipimpinnya dalam organisasi. Setiap individu dan kelompok akan berfungsi dengan baik jika peran kepemimpinan dalam organisasi dilakukan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka akan timbul berbagai permasalahan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang yang dipimpinnya (Febrianto, 2021).

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2003) Pemimpin mempunyai fungsi penting dalam suatu organisasi karena untuk menilai efektivitas kepemimpinan, kriteria pokok dari kepemimpinan tersebut harus mempunyai kemampuan dalam hal pengambilan keputusan, akan tetapi ada kriteria yang lain yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas kepemimpinan tersebut, kriteria berdasarkan kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsinya sebagai pemimpin, berikut adalah lima fungsi kepemimpinan yang dibahas secara ringkas yaitu :

1. Pemimpin sebagai penentu arah yang akan dijalankan dalam usaha pencapaian tujuan;
2. Perwakilan dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak eksternal;
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif;
4. Mediator yang cakap, khususnya dalam hubungan internal, terutama dalam penanganan situasi konflik;
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, logis dan bijaksana, objektif serta netral (Waedoloh, Purwanta and Ediyono, 2022).

3.3 Tipe dan Gaya Kepemimpinan

3.3.1 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Manurut Northouse dalam (Mattayang, 2019) Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan tercapai apabila dilaksanakan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus berupaya menjadi bagian dari situasi tersebut dalam kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Aktivitas kepemimpinan akan melibatkan implementasi internal dari tujuan dan fungsi kepemimpinan, dan aktivitas ini akan dipilah sedemikian rupa sehingga kepemimpinan terlihat jelas pada setiap model kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Pemimpin, sebagai makhluk Tuhan yang memiliki kepribadian yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, dapat menentukan jalannya masing-masing. Berikut merupakan tipe-tipe atau bentuk kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa pendapat dari para ahli sebagai berikut :

1. Tipe Otoritas (*Autocrat*)

Otokrat memiliki asal kata dari "*utus*" (sendiri) dan "*kratos*" (kekuasaan) jadi otokrat bisa dikatakan memiliki arti penguasaan secara obsolut. Menurut Siagian (2007) menyatakan bahwa Kepemimpinan secara otoritas didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang absolut yang harus ditaati dan dipatuhi. Dimana setiap perintah dan kebijakan yang ditetapkan tanpa melibatkan bawahannya, kemudian perintah tersebut wajib dan harus dilaksanakan.

2. Tipe Peternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan tersebut biasanya terlahir dari keinginan supaya seorang pemimpin dapat berperan sebagai orang tua yang memiliki sifat melindungi dan menjadi rujukan untuk memperoleh petunjuk. Lebih lanjut jika dilihat dari segi nilai organisasinya, bahwa tipe kepemimpinan ini biasanya mengutamakan nilai kebersamaan dan kepentingan bersama. Dengan demikian pemimpin yang memiliki tipe tersebut lebih cenderung memperlakukan semua orang yang ada dalam organisasi dengan adil.

3. Tipe Kharismatik

Menurut Kartono (2010) dalam (Mattayang, 2019) tipe pemimpin ini dapat mempengaruhi orang lain karena memiliki kekuatan daya tarik dan sangat dikagumi oleh para pengikutnya. Sehingga bisa memiliki pengikut yang jumlahnya besar. Orang cenderung mengatakan bahwa orang-orang dengan karakteristik tertentu memiliki "kekuatan ajaib" dan menjadikan orang-orang tertentu tersebut di pandang sebagai pemimpin kharismatik. Tipe ini biasanya tidak mempermasalahkan sikap, perilaku, gaya dan nilai-nilai yang dianut, tetapi menekankan pada penggunaan secara otokratik para bawahan supaya tetap mengikuti dan loyal.

4. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Merupakan kepemimpinan yang efektif karena berfokus pada manusia. Saling menghargai dan bersedia menerima saran dan masukan dari bawahannya merupakan ciri dari kepemimpinan demokratis, mendorong dan memotivasi dalam hal pengembangan kreatifitas dan inovasi yang bertujuan pada pencapaian tujuan organisasi, biasanya tipe pemimpin seperti ini lebih dihargai dan disegani oleh para bawahannya.

5. Tipe Militeristik

Menurut Kartono (2010) bahwa Gaya militeristik sangat erat kaitannya dengan penggunaan sistem perintah atau komunikasi secara vertikal dari tingkatan atas kepada tingkatan yang dibawahnya, cenderung bersifat keras, sangat otoriter, dan mengharuskan bawahan untuk selalu taat. Tipe tersebut memiliki sifat militer, hanya memiliki corak seperti meniru gaya militer, namun jika diperhatikan lebih dekat, tipe ini terlihat seperti tipe otoriter (Mattayang, 2019).

3.3.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang berbeda digunakan dalam organisasi yang berbeda, diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, maupun situasional masing-masing menggunakan pendekatan yang berbeda. nilai-nilai moral pengikut untuk meningkatkan kesadaran terhadap masalah etika lebih ditekankan pada gaya kepemimpinan transformasional. Pada gaya

Kepemimpinan situasional lebih berfokus pada pengikut serta tingkat kesiapannya. Tolak ukur kedewasaan dan kemampuan pemimpin dalam mengembangkan kemandirian guna menjalankan setiap tugas yang diberikan seorang pemimpin merupakan harapan dari tingkat kesiapan para pengikut (Margaretta, 2020). Adapun ke tiga model gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978) memandang kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana “pemimpin dan pengikut meningkatkan semangat dan motivasi.” Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat ditunjukkan oleh siapa pun di posisi apa pun dalam suatu organisasi. Karakteristik utama kepemimpinan transformasional meliputi keterampilan dalam melakukan sesuatu sebagai agen pembaharu bagi organisasi dalam rangka menciptakan strategi baru dengan tujuan mengembangkan praktik-praktik organisasi yang efektif (Sutikno, 2018). Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Assingily and Mesiono (2019) dalam (Sofiah Sinaga, Aprilinda and Putra Budiman, 2021) antara lain :

- a. Pemimpin mempunyai jiwa dan pemikiran yang komprehensif dan mandiri untuk mewujudkan visi organisasi.
- b. Sebagai bawahan, Anda harus menyadari pentingnya bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan tambahan dorongan dan dukungan dari pemimpin.
- c. Dalam kepemimpinan transformasional, seluruh anggota organisasi harus bersedia melakukan pengorbanan pribadi untuk organisasi tanpa mengharapkan imbalan apa pun.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Inti dari Kepemimpinan transaksional menekankan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Dalam hal ini, kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan imbalan atas pencapaian tertentu. Dengan kata lain, dalam suatu kesepakatan kerja, bawahan diberikan janji dalam bentuk imbalan jika berhasil

menyelesaikan tugas dengan baik. Alasan inilah yang mendorong Burns untuk memberikan definisinya bahwa kepemimpinan transaksional merupakan suatu bentuk hubungan di mana terjadi pertukaran posisi atau tugas tertentu ketika tugas seorang bawahan dituntut untuk diselesaikan dengan memuaskan. Artinya, perspektif teori kepemimpinan transaksional didasarkan pada pertimbangan ekonomi rasional berdasarkan kontrak yang disepakati bersama (Sutikno, 2018).

3. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kajian kepemimpinan situasional bertujuan untuk mengidentifikasi ciri-ciri situasi atau kondisi yang menjadi kunci penentu keberhasilan seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Model ini juga membahas aspek kepemimpinan berdasarkan fungsi pemimpin dan bukan hanya sekedar ciri kepribadian. Model ini berpendapat bahwa faktor situasional lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan watak pribadinya (Sutikno, 2018).

Selanjutnya menurut (Muktamar *et al.*, 2024) menyatakan bahwa setiap individu berbeda dari yang lain dalam hal kualitas, kebiasaan, temperamen, dan kepribadian. Sifat-sifat ini membedakan setiap individu, memengaruhi perilaku mereka, dan menentukan gaya kepemimpinan mereka. Banyak filosofi kepemimpinan muncul, seperti karismatik, demokratis, militer, otoriter, birokratis, paternalistik, dan populist/rakyat. Seorang pemimpin yang cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan berbagai kondisi dianggap sebagai pemimpin ideal. Menurut sudut pandang yang berbeda, contoh gaya kepemimpinan dapat mencakup:

1. Pemimpin otokratis. Pemimpin otokratis berkeyakinan bahwa segala tanggung jawab dalam mengambil keputusan, melakukan tindakan dan mengarahkan kegiatan, serta mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahan terkonsentrasi di tangannya. Pemimpin yang otokratis bisa saja memutuskan dan merasa bawahannya tidak mampu mengambil sikap tegas untuk mengarahkan dan mengendalikan

- pelaksanaan pekerjaan, sehingga penyimpangan terhadap arahan yang diberikan dapat diminimalisir.
2. Pemimpin partisipatif. Seorang pemimpin yang mengadopsi gaya partisipatif menghargai masukan dari timnya, menggunakan konsultasi sebagai pendekatan manajemen. Alih-alih hanya membuat keputusan dan memberikan instruksi yang tepat, mereka mencari pandangan dan ide dari bawahan. Pemimpin partisipatif menganggap serius masukan bawahannya, mendorong pertumbuhan dengan mendorong evaluasi ide, dan memberi inspirasi untuk tanggung jawab yang lebih besar. Meskipun tetap mempertahankan kewenangan pengambilan keputusan akhir, pemimpin ini membina lingkungan kerja yang kooperatif, berinteraksi dengan staf, dan menghindari gaya manajemen yang keras.
 3. Gaya kepemimpinan bebas. Seorang pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan bebas memberikan wewenang pengambilan keputusan sepenuhnya kepada bawahannya. Pada dasarnya, manajemen mengatakan, "Ini adalah tugas yang harus diselesaikan. Selama pekerjaan dilakukan dengan benar, saya tidak peduli bagaimana Anda melakukannya." Pada keadaan tersebut, tanggung jawab diberikan secara penuh oleh seorang pemimpin kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas. Pimpinan mengasumsikan bahwa anggota stafnya mampu mengurus diri mereka sendiri saat bekerja. Hanya bawahan yang harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan; pemimpin tidak memberikan petunjuk rinci.

Dengan demikian, bahwa penyelesaian tugas dengan cara yang efektif, efisien, dan tepat waktu adalah tanggung jawab yang diemban oleh seorang karyawan. Gaya kepemimpinan, sebagai alternatif yang mencerminkan sifat, kebiasaan, temperamen, karakter, dan perilaku menjadi pembeda seorang pemimpin dalam berinteraksinya dengan orang lain. Tiap organisasi memiliki karakteristik yang unik, menunjukkan bahwa setiap organisasi

memiliki identitas sendiri termasuk bagaimana gaya kepemimpinan tertentu diterapkan.

3.4 Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia

Pemimpin sebagaimana diuraikan mempunyai peranan dan kedudukan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh pemimpinnya, karena pemimpin merupakan pemandu dan penentu arah yang ingin diambil organisasinya menuju tujuan yang ingin dicapai. Meskipun seluruh sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi berkualitas, namun para pengelola organisasi tidak mampu bertindak dan memposisikan diri sebagai pemimpin, tentu saja sulit untuk mewujudkan tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Wijono dalam (Muktamar *et al.*, 2024) , seseorang dalam peran kepemimpinan atau manajemen dalam sebuah organisasi sangat penting untuk operasi baik secara lingkungan internal maupun secara eksternal guna meningkatkan kemampuan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Ada tiga jenis peran yang berlaku untuk posisi ini: "informasi," "hubungan manusiawi," dan "pengambilan keputusan." Berikut adalah deskripsi singkat dari setiap peran:

1. Peranan yang bersifat Interpersonal

Peran antarpribadi. Seorang pemimpin harus bersifat orientasi pada orang karena mereka berinteraksi dengan berbagai unsur yang mempunyai kepentingan internal maupun eksternal perusahaan, yang mereka sebut sebagai "pemangku kepentingan." Istilah "interpersonal" mengacu pada ini, dan dapat mengambil tiga bentuk berbeda:

- a. Bertindak sebagai perwakilan organisasi melalui berbagai tindakan formal dan upacara. Misalnya, berpartisipasi dalam acara formal dan menghadiri pertemuan dengan rekan sejawat, atasan, dan rekan kerja;

- b. Mengambil peran sebagai pemimpin yang bertanggung jawab untuk menginspirasi dan membimbing para pengikut;
- c. Bertindak sebagai titik kontak, di mana pemimpin perlu dapat membangun jaringan besar dan memperhatikan aktivitas yang terkait dengan perusahaan.

2. Peranan yang bersifat Informasional

Sumber Daya Paling Berharga Organisasi adalah Pengetahuan, yang memberdayakan pengambilan keputusan organisasi dan memfasilitasi kinerja tugas organisasi dengan sukses dan efisien. Berikut adalah penjelasan mengenai peran informasi:

- a. Para eksekutif memantau bagaimana informasi bergerak di dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Untuk memastikan bahwa informasi yang masuk dan keluar dari perusahaan benar-benar bermanfaat tanpa membahayakan kerahasiaan atau mengancam keberlanjutan organisasi, mereka harus dengan hati-hati menyaring informasi.
- b. Informasi yang terkumpul dapat dibagikan dengan orang atau kelompok lain di dalam perusahaan selain bermanfaat untuk posisi manajemen. Posisi ini memerlukan pemahaman menyeluruh tentang pentingnya informasi yang diterima serta pengetahuan tentang berbagai tugas.
- c. Peran juru bicara organisasi. Kemampuan untuk berhasil mengarahkan informasi ke pihak eksternal menjadi suatu keharusan untuk fungsi ini, terutama dalam hal informasi tentang rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil perusahaan. Memiliki pemahaman mendalam tentang berbagai aspek bidang kerja mereka juga diperlukan untuk melaksanakan tugas ini. Ada beberapa cara untuk melaksanakan tugas ini, termasuk mengadakan pertemuan umum atau pertemuan kecil dengan dewan, bernegosiasi dengan lembaga pemerintah, berunding dengan pemasok, dan mengadakan pertemuan dengan perwakilan bisnis lainnya. Fungsi ini penting untuk membentuk dan mempertahankan persepsi positif terhadap perusahaan yang mereka tangani. Selain itu, bawahan belajar bagaimana orang lain melihat mereka, dan jika persepsi ini positif, itu menjadi motivator yang

kuat untuk mereka dalam memberikan kontribusi yang lebih besar kepada kesuksesan organisasi.

3. Peran pengambilan keputusan

Pemimpin memiliki peran sebagai pengambil keputusan, berikut merupakan klasifikasi empat bentuk utama pemimpin sebagai pengambil keputusan yaitu:

- a. Sebagai wirausaha, pemimpin memiliki peran untuk terus menilai kondisi perusahaan, mencari, dan mengidentifikasi kesempatan dan peluang-peluang yang bisa dimanfaatkan, meskipun analisis ini sering kali memerlukan penyesuaian di dalam perusahaan.
- b. Peredam kebisingan. Posisi ini melibatkan kesiapan untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan langkah-langkah perbaikan jika gangguan yang signifikan terjadi di dalam perusahaan yang, jika tidak segera diatasi, akan berdampak buruk pada perusahaan. Ini melibatkan penggunaan strategi manajemen krisis, yang berbeda dari strategi konvensional ketika ada gangguan kecil terhadap operasi normal organisasi.
- c. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan status yang lebih tinggi cenderung berinteraksi dengan lebih banyak pihak di luar "lingkaran dalam" mereka. Dengan kata lain, mereka semakin mewakili organisasi dalam negosiasi. Misalnya, berunding dengan pemasok untuk memproses bahan baku atau material lebih lanjut menjadi suatu produk tertentu dengan kualitas tinggi namun dengan harga yang wajar, atau bernegosiasi dengan badan pemerintah tertentu untuk mendapatkan izin. Ini menunjukkan bahwa seseorang dalam peran kepemimpinan harus mampu mengenali elemen-elemen yang berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dan waspada terhadap hambatan potensial, peluang tak terduga, dan ancaman yang sebelumnya tidak diakui.

Manajemen yang efektif memainkan peran kunci dalam pengembangan sumber daya manusia. pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi

melalui pelatihan yang bijaksana, pemberdayaan, dan fokus pada pengembangan keterampilan individu. Pemimpin yang memahami pentingnya investasi SDM tidak hanya meningkatkan kinerja tim, namun juga menciptakan landasan bagi pertumbuhan dan keberlanjutan jangka Panjang, kemudian menurut Nothouse (2018) Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan tercapai apabila dilaksanakan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi tersebut dalam kelompok atau organisasi yang dipimpinnya (Maulidah Az-Zahroh *et al.*, 2023). Aktivitas kepemimpinan akan melibatkan implementasi internal dari tujuan dan fungsi kepemimpinan itu sendiri, dan aktivitas ini akan dipilah sedemikian rupa sehingga kepemimpinan terlihat jelas pada setiap model kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Pemimpin, sebagai makhluk Tuhan yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda, dapat menentukan jalannya sendiri Dalam mewujudkan tujuan dan fungsi kepemimpinan tersebut demi tercapainya suatu tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Febrianto, S. E. (2021) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Dan Kerjasama', *JMPIS, Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(2), pp. 598–609. Available at: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2>.
- Leuwol, N. V. *et al.* (2023) 'Karakteristik Kepemimpinan Ideal di Era Generasi Milenial', *Journal on Education*, 5(2), pp. 4292–4302. doi: 10.31004/joe.v5i2.1144.
- Margaretta, D. (2020) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Baru', *Universitas HKBP Nommensen*, 1(1), pp. 1–148.
- Mattayang, B. (2019) 'Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis', *JEMMA / Journal of Economic, Management and Accounting*, 2(2), p. 45. doi: 10.35914/jemma.v2i2.247.
- Maulidah Az-Zahroh, N. *et al.* (2023) 'Kajian Teori Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja : Studi Literature Review', *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3), pp. 131–154. Available at: <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.784>.
- Muktamar, A. *et al.* (2024) 'Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia', *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 2(1), pp. 124–131. Available at: <https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr>.
- Rizky, M. (2022) 'Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)', *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), pp. 290–301. doi: 10.31933/jimnt.v3i3.832.
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D. and Putra Budiman, A. (2021) 'Konsep Kepemimpinan Transformasional', *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), pp. 840–846. doi: 10.36418/cerdika.v1i7.123.

- Sutikno, D. M. S. (2018) 'PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan', *Holistica*, p. 156.
- Sutoro, M., Mawardi, S. and Sugiarti, E. (2020) 'Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil', *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), pp. 411–420. doi: 10.37481/sjr.v3i4.267.
- Utari, K. and Darwin, D. (2023) 'Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Selatan', *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 21(1), pp. 28–38. doi: 10.32524/jkb.v21i1.764.
- Waedoloh, H., Purwanta, H. and Ediyono, S. (2022) 'Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif', *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series*, 5(1), p. 144. doi: 10.20961/shes.v5i1.57783.

BAB 4

PENGENDALIAN DAN EVALUASI

4.1 Pendahuluan

Pengendalian dan evaluasi adalah dua elemen esensial dalam manajemen yang memainkan peran sentral dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi. Keduanya tidak hanya bertindak sebagai alat pengawasan namun juga sebagai mekanisme penting dalam pengembangan kepemimpinan yang efektif. Dengan memahami pengendalian dan evaluasi, pemimpin dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membentuk landasan kepemimpinan yang kokoh.

Pengendalian dalam manajemen adalah proses yang melibatkan *monitoring*, perbandingan, dan koreksi kinerja untuk memastikan tujuan yang ditetapkan tercapai (Robbins & Coulter, 2018). Ini adalah langkah terakhir dalam siklus manajemen, setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Pengendalian meliputi penetapan standar, pengukuran kinerja, dan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari standar tersebut. Sementara itu, evaluasi adalah proses retrospeksi yang bertujuan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari pengimplementasian suatu program atau strategi. Evaluasi memberikan umpan balik yang berguna bagi organisasi dalam menyusun perbaikan di masa mendatang (Rossi, Lipsey & Henry, 2018).

Dalam konteks kepemimpinan, pengendalian dan evaluasi memainkan peran krusial untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang tepat. Pengendalian memungkinkan pemimpin mendeteksi penyimpangan sejak dini dan mengambil langkah-langkah korektif untuk menjaga arah organisasi (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2016). Dalam kepemimpinan, pengendalian juga membantu menjaga kualitas produk atau layanan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Sebaliknya, evaluasi memungkinkan pemimpin melakukan refleksi terhadap

tindakan yang telah diambil dan memberikan wawasan mendalam terkait keberhasilan atau kegagalan strategi yang diterapkan. Evaluasi yang dilakukan secara rutin memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman lebih dini, sehingga keputusan yang diambil pun lebih efektif (Yukl, 2013).

Tujuan utama pengendalian adalah untuk memastikan semua aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana dan target yang ditetapkan. Selain itu, pengendalian juga membantu organisasi bekerja lebih efisien dengan mengurangi pemborosan dan memperbaiki proses kerja yang kurang efektif (Anthony & Govindarajan, 2007). Sedangkan evaluasi bertujuan menilai efektivitas program atau strategi. Dengan evaluasi, organisasi dapat mengetahui apakah tujuan telah tercapai dan mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi hasil akhir (Akbar & Mohi, 2018). Evaluasi juga memfasilitasi penyesuaian strategi dan alokasi sumber daya secara lebih efektif.

Pengendalian memberikan umpan balik yang berharga bagi pengembangan organisasi. Data dari pengendalian memungkinkan pemimpin membuat keputusan yang lebih informatif dan strategis. Sebagai contoh, laporan keuangan yang disusun melalui proses pengendalian keuangan memungkinkan manajer untuk mengevaluasi kinerja finansial organisasi dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengoptimalkan sumber daya (Strauß & Zecher, 2013; Horngren, Datar & Rajan, 2021). Sementara itu, evaluasi memiliki manfaat lain seperti peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam organisasi. Evaluasi yang dilakukan secara rutin memberikan gambaran yang jelas kepada pemangku kepentingan mengenai hasil yang telah dicapai dan bagaimana organisasi bertanggung jawab atas tindakan yang diambil (Patton, 2015)

Pengendalian dan evaluasi memiliki hubungan yang erat dalam manajemen. Keduanya saling melengkapi, pengendalian memberikan gambaran tentang proses yang sedang berlangsung, sedangkan evaluasi menilai hasil akhir dari proses tersebut. Pengendalian berfokus pada pemantauan *real-time* dan memungkinkan pemimpin untuk segera mengatasi masalah yang muncul, sedangkan evaluasi bertujuan untuk memberikan umpan

balik retrospeksi yang berguna untuk perbaikan di masa depan (Robbins & Coulter, 2018).

Meskipun pengendalian dan evaluasi penting, penerapannya tidak tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kebutuhan untuk terus mengadaptasi metode pengendalian dan evaluasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan bisnis yang dinamis. Di era digital, pengendalian dan evaluasi harus mencakup aspek-aspek teknologi informasi seperti *big data*, yang dapat membantu pemimpin dalam mengambil keputusan berbasis data yang lebih akurat dan *real-time* (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2016). Ke depan, tren seperti penggunaan *artificial intelligence* (AI) dan *machine learning* dalam pengendalian dan evaluasi diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan prediktif mengenai kinerja organisasi. Teknologi ini memungkinkan analisis data dalam jumlah besar yang bisa digunakan untuk membuat keputusan lebih cepat dan tepat sasaran (Robbins & Coulter, 2018).

Bab ini akan membahas secara detail konsep-konsep dasar yang mendasari pengendalian dan evaluasi dalam konteks manajemen; mengeksplorasi berbagai alat dan teknik pengendalian yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengukur dan memantau kinerja organisasi; menyoroti peran pengendalian dalam konteks kepemimpinan; selanjutnya akan beralih ke topik evaluasi, di mana akan dijelaskan peran evaluasi dalam menilai efektivitas program atau strategi yang telah diimplementasikan; mengkaji hubungan antara pengendalian dan evaluasi; dan di akhir bab, akan dibahas tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam penerapan pengendalian dan evaluasi, serta tren masa depan yang mempengaruhi kedua fungsi ini.

Dengan demikian, Bab "Pengendalian dan Evaluasi" ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan praktis untuk penerapan pengendalian dan evaluasi dalam manajemen, tetapi juga sebagai refleksi yang lebih dalam tentang bagaimana kedua fungsi ini berperan dalam membentuk fondasi kepemimpinan yang efektif. Pembaca akan memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya pengendalian dan evaluasi serta bagaimana menerapkannya untuk mencapai kesuksesan dalam organisasi.

4.2 Konsep Dasar Pengendalian

Pengendalian adalah salah satu fungsi utama dalam manajemen yang bertujuan memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif. Selain itu, pengendalian juga berfungsi sebagai mekanisme untuk memperbaiki kinerja jika terjadi penyimpangan. Pengendalian yang baik sangat penting untuk mendukung keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Mansyur, 2020).

1. Definisi dan Fungsi Pengendalian

Dalam manajemen, pengendalian didefinisikan sebagai proses pemantauan dan pengaturan aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Menurut Robbins dan Coulter (2018), pengendalian berperan dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi selaras dengan tolok ukur yang telah ditetapkan. Fungsi ini meminimalkan risiko penyimpangan dari tujuan yang telah direncanakan, sehingga menjaga keseimbangan antara tujuan dan hasil. Pengendalian adalah kunci untuk menjaga agar semua aspek bisnis berjalan lancar. Dengan pengendalian yang baik, masalah dapat diatasi sebelum menjadi lebih serius. Selain itu, pengendalian yang tepat waktu membantu mencegah hambatan dalam mencapai tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007).

2. Tipe-Tipe Pengendalian

Pengendalian dalam manajemen dapat dikategorikan menjadi dua tipe utama, yaitu pengendalian preventif dan pengendalian korektif (Horngren, Datar & Rajan, 2021).

- a. **Pengendalian Preventif:** Pengendalian preventif bertujuan mencegah masalah sebelum terjadi. Pengendalian memastikan bahwa setiap aktivitas dalam organisasi selalu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Misalnya, dalam industri manufaktur, penerapan pengendalian kualitas di awal proses produksi dapat mencegah cacat produk di kemudian hari (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2016).
- b. **Pengendalian Korektif:** Berbeda dengan pengendalian preventif, pengendalian korektif dilakukan setelah masalah

terdeteksi. Tujuannya adalah memperbaiki penyimpangan yang telah terjadi dan mencegah terulangnya masalah di masa mendatang. Pengendalian korektif biasanya melibatkan analisis akar penyebab masalah serta implementasi tindakan perbaikan. Misalnya, jika sebuah proyek mengalami keterlambatan, pengendalian korektif dapat berupa penyesuaian jadwal dan alokasi sumber daya untuk memastikan proyek selesai tepat waktu (Horngren, Datar & Rajan, 2021).

3. Proses Pengendalian

Proses pengendalian terdiri dari empat langkah utama yang saling terkait dan berkesinambungan. Langkah-langkah ini memastikan bahwa pengendalian dilakukan secara sistematis dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Sugiyanto, 2016):

- a. **Menetapkan Standar:** Sebelum memulai pengendalian, terlebih dahulu harus menetapkan standar yang jelas sebagai acuan untuk menilai kinerja. Standar ini dapat berupa target keuangan, kualitas produk, atau waktu penyelesaian proyek. Standar yang baik harus spesifik, terukur, dan realistis, serta sesuai dengan tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007).
- b. **Pengukuran Kinerja:** Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan beberapa metode, seperti pengumpulan data operasional, laporan keuangan, survei kepuasan pelanggan, dan audit internal. Pengukuran yang akurat sangat penting untuk mengetahui sejauh mana kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2018).
- c. **Membandingkan Kinerja dengan Standar:** Langkah berikutnya adalah membandingkan hasil pengukuran kinerja dengan standar yang telah ditetapkan. Jika kinerja sesuai atau melebihi standar, hal ini menunjukkan bahwa organisasi berjalan dengan baik. Namun, jika terdapat penyimpangan, perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk memahami penyebab penyimpangan tersebut (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2016).

- d. Tindakan Korektif:** Langkah terakhir adalah mengambil tindakan korektif jika ditemukan penyimpangan. Tindakan ini bertujuan mengembalikan kinerja organisasi ke jalur yang benar. Tindakan korektif dapat berupa perbaikan proses, pelatihan ulang bagi karyawan, atau revisi strategi. Tindakan korektif yang tepat akan mencegah terulangnya masalah dan meningkatkan kinerja organisasi (Hornngren, Datar & Rajan, 2021).

Pengendalian yang efektif memainkan peran penting dalam memastikan organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien. Dengan menetapkan standar yang jelas, mengukur kinerja secara akurat, membandingkan hasil dengan standar, dan melakukan tindakan korektif, organisasi dapat meminimalkan risiko penyimpangan dan meningkatkan peluang untuk mencapai keberhasilan. Pengendalian juga memungkinkan organisasi untuk terus melakukan perbaikan. Melalui proses pengendalian yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan membuat strategi yang lebih baik untuk masa depan. Dengan demikian, pengendalian tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk mendukung perkembangan dan pertumbuhan organisasi.

4.3 Alat dan Teknik Pengendalian

Pengendalian merupakan fungsi inti dalam manajemen. Dalam penerapannya, manajer dapat menggunakan berbagai alat dan teknik pengendalian untuk memantau, mengevaluasi, dan mengoreksi kinerja organisasi. Beberapa alat dan teknik pengendalian yang umum digunakan meliputi *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators* (KPIs), pengendalian anggaran, analisis varian, *benchmarking*, serta audit internal dan eksternal yang akan dijelaskan berikut:

1. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) BSC adalah sebuah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton untuk membantu organisasi mengukur kinerja secara komprehensif. BSC tidak hanya fokus pada keuangan, tetapi juga pada

pelanggan, proses internal, dan kemampuan organisasi untuk belajar dan berkembang (Kaplan & Norton, 2009).

- a. Perspektif Keuangan: Mengukur keberhasilan keuangan organisasi, seperti profitabilitas, pengembalian investasi (ROI), dan pertumbuhan pendapatan.
- b. Perspektif Pelanggan: Perspektif ini mengukur tingkat kepuasan, kesetiaan, dan seberapa besar pangsa pasar yang dimiliki.
- c. Perspektif Proses Internal: Berfokus pada efisiensi dan efektivitas operasi organisasi dalam mencapai tujuan pelanggan dan keuangan.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Perspektif ini memastikan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk terus beradaptasi dan tumbuh melalui pengembangan sumber daya manusia dan teknologi.

Balanced Scorecard membantu perusahaan menyelaraskan tujuan jangka panjang dengan tindakan sehari-hari. Dengan demikian, perusahaan dapat menyeimbangkan berbagai aspek penting untuk keberhasilan bisnis, mulai dari keuangan hingga kemampuan untuk berinovasi.

2. Key Performance Indicators (KPIs)

Key Performance Indicators (KPIs) berfungsi sebagai instrumen yang efektif untuk mengukur kinerja organisasi, memungkinkan para manajer untuk mengambil keputusan yang tepat dan strategis (Parmenter, 2015). KPIs sangat bervariasi antar industri dan jenis organisasi. Misalnya, dalam perusahaan manufaktur, KPI bisa mencakup tingkat produksi atau kualitas produk. Dalam perusahaan jasa, indikator utama mungkin berupa kepuasan pelanggan atau waktu respons terhadap keluhan pelanggan.

3. Pengendalian Anggaran

Pengendalian anggaran adalah proses perencanaan dan pemantauan keuangan yang bertujuan memastikan penggunaan sumber daya organisasi secara efisien. Anggaran berfungsi sebagai acuan bagi organisasi untuk mengelola pendapatan dan

pengeluaran dalam satu periode. Pengendalian anggaran melibatkan perbandingan realisasi keuangan dengan target yang telah ditetapkan, dan menganalisis perbedaan atau varian yang muncul. Ketika terjadi varian negatif, manajer dapat mengambil tindakan korektif untuk mengurangi biaya atau meningkatkan pendapatan (Horngren, Datar & Rajan, 2021).

4. Analisis Varian

Analisis varian merupakan suatu metode untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, terutama dalam konteks keuangan dan operasional. Varian positif terjadi ketika kinerja lebih baik dari standar, sementara varian negatif menunjukkan kinerja yang lebih buruk. Dengan analisis varian, manajer dapat mengidentifikasi akar penyebab penyimpangan kinerja dan menerapkan tindakan perbaikan yang diperlukan, seperti peningkatan efisiensi dalam proses produksi atau alokasi ulang sumber daya (Horngren, Datar & Rajan, 2021).

5. Benchmarking

Benchmarking adalah teknik pengendalian yang melibatkan perbandingan kinerja organisasi dengan standar terbaik di industri, sehingga dapat diadopsi untuk perbaikan kinerja. Proses ini meliputi identifikasi area yang perlu ditingkatkan, pemilihan organisasi sebagai acuan, pengumpulan data, dan analisis perbandingan. Hasil dari benchmarking dapat digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja dan mencapai target yang lebih realistis (Camp, 1989).

6. Audit Internal dan Eksternal

Audit adalah teknik pengendalian yang bertujuan mengevaluasi kepatuhan dan keefektifan sistem operasional serta keuangan organisasi. Audit internal dilakukan oleh staf internal untuk memastikan bahwa prosedur dipatuhi dan efisien, sedangkan audit eksternal dilakukan oleh pihak ketiga independen untuk mengevaluasi keandalan laporan keuangan. Audit eksternal memberikan kepastian kepada para pemangku

kepentingan bahwa laporan keuangan organisasi sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku (Sawyer, 2019).

Alat dan teknik pengendalian seperti *Balanced Scorecard*, KPIs, pengendalian anggaran, analisis varian, *benchmarking*, serta audit sangat penting dalam memastikan organisasi tetap berada di jalur yang benar. Dengan mengaplikasikan teknik-teknik tersebut, manajer dapat memantau dan memperbaiki kinerja organisasi, meningkatkan efisiensi, serta mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

4.4 Pengendalian dalam Konteks Kepemimpinan

Pengendalian dalam kepemimpinan adalah elemen kunci yang tidak hanya berfokus pada pengawasan dan koreksi tetapi juga berfungsi untuk memotivasi, mempengaruhi, dan mengarahkan tim menuju pencapaian tujuan strategis organisasi. Melalui pengendalian, pemimpin dapat memonitor kinerja, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif. Dengan menggunakan data yang diperoleh dari pengendalian, pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih informatif dan strategis (Northouse, 2021). Subbab ini akan menganalisis peran pengendalian dalam konteks kepemimpinan, serta tantangan yang seringkali ditemui dalam implementasinya.

1. Peran Pengendalian dalam Kepemimpinan

Pengendalian berperan penting dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata. Pemimpin dapat menggunakan pengendalian untuk memantau kinerja, memberikan umpan balik, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan guna memastikan organisasi tetap berada di jalur yang benar. Selain itu, pengendalian berfungsi untuk menciptakan akuntabilitas di seluruh tim. Dengan menetapkan standar yang jelas dan memantau kinerja secara berkelanjutan, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap individu bertanggung jawab atas tugas dan perannya (Northouse, 2021).

Melalui mekanisme pengendalian, pemimpin dapat melakukan evaluasi kinerja, mendeteksi penyimpangan dari rencana, dan mengambil langkah-langkah perbaikan. Data yang dihasilkan dari proses pengendalian menjadi dasar bagi

pengambilan keputusan yang lebih strategis. Ketepatan pengambilan keputusan ini berperan penting dalam menjaga daya saing organisasi di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks (Adhari, 2021).

2. Menggunakan Pengendalian untuk Meningkatkan Kinerja

Salah satu fungsi utama pengendalian dalam kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pengendalian yang efektif memungkinkan pemimpin untuk menetapkan ekspektasi yang jelas dan memberikan umpan balik secara teratur. Alat-alat seperti *Key Performance Indicators* (KPIs) dan *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan untuk memantau kinerja tim. KPIs membantu pemimpin dalam mengukur indikator kunci yang berkaitan dengan tujuan strategis organisasi, sedangkan BSC memberikan kerangka kerja yang lebih luas dengan fokus pada perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2009).

Umpan balik yang diberikan melalui pengendalian ini bersifat konstruktif dan membantu individu dalam memahami kekuatan dan kelemahannya. Pengendalian juga dapat meningkatkan komitmen tim jika dilakukan dengan partisipasi aktif anggota tim dalam penetapan tujuan dan standar. Pendekatan ini meningkatkan motivasi dan keinginan untuk mencapai target yang telah disepakati (Hackman & Oldham, 1976). Dengan demikian, pengendalian bukan hanya berfungsi untuk memastikan kinerja sesuai standar, tetapi juga untuk memotivasi tim menuju pencapaian yang lebih baik.

3. Tantangan dalam Pengendalian yang Efektif

Meskipun pengendalian merupakan elemen penting dalam kepemimpinan, penerapannya tidak tanpa tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah menemukan keseimbangan yang tepat antara pengendalian yang ketat dan pemberian kebebasan kepada tim untuk berinovasi. Pengendalian yang terlalu ketat dapat membatasi kreativitas dan menurunkan motivasi, sementara pengendalian yang

terlalu longgar dapat menyebabkan kurangnya arah dan fokus dalam pekerjaan (Simons, 2005; Yuesti, 2017).

Selain itu, resistansi dari anggota tim terhadap pengendalian juga menjadi masalah. Jika pengendalian dipersepsikan sebagai alat untuk menghukum, bukan untuk mendukung perbaikan, hal ini dapat menimbulkan penurunan moral dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menerapkan pengendalian dengan cara yang adil, transparan, dan berorientasi pada pengembangan individu serta organisasi (Cameron & Quinn, 2011).

Tantangan lainnya adalah bagaimana pemimpin mengintegrasikan pengendalian dengan perubahan yang cepat di lingkungan bisnis. Teknologi dan globalisasi telah mengubah lanskap organisasi, sehingga sistem pengendalian yang ada harus terus diperbarui untuk tetap relevan. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu mengadaptasi sistem pengendalian guna menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas yang semakin meningkat (Heifetz & Linsky, 2017). Kecepatan dan kelincahan dalam mengubah pendekatan pengendalian menjadi kunci dalam mempertahankan daya saing di era yang terus berubah.

Pengendalian dalam kepemimpinan adalah alat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memastikan kesuksesan jangka panjang. Dengan menerapkan pengendalian yang efektif, pemimpin dapat memotivasi tim, menjaga akuntabilitas, dan membuat keputusan yang lebih baik. Meskipun tantangan dalam penerapannya, seperti resistansi dan kebutuhan untuk adaptasi terhadap perubahan, tetap ada, pemimpin yang mampu menavigasi tantangan tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan adaptif. Pengendalian yang baik tidak hanya mendukung operasi yang efisien tetapi juga membangun dasar yang kuat bagi kepemimpinan yang sukses dan organisasi yang berdaya saing tinggi.

4.5 Evaluasi dalam Manajemen

Evaluasi merupakan bagian penting dari manajemen yang berperan untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya secara efektif dan efisien. Tidak hanya menjadi proses penilaian akhir dari aktivitas manajerial, evaluasi juga merupakan langkah integral dalam siklus manajemen yang harus terus diperbarui. Dengan melakukan evaluasi, organisasi dapat mengidentifikasi efektivitas strategi, mengukur keberhasilan pencapaian tujuan, dan menemukan area yang perlu ditingkatkan.

1. Pengertian Evaluasi dalam Manajemen

Evaluasi dalam manajemen adalah proses sistematis untuk menilai sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai, baik dalam keseluruhan operasional maupun pada aspek tertentu. Proses ini mencakup pengumpulan data, analisis informasi, dan pengambilan keputusan berdasarkan hasil evaluasi untuk menentukan apakah tujuan organisasi telah tercapai atau perlu penyesuaian strategi. Patton (2008) mendefinisikan evaluasi sebagai upaya yang terorganisir untuk menyediakan informasi mengenai efektivitas dan dampak dari suatu program atau kegiatan organisasi. Oleh karena itu, evaluasi dapat menjadi alat utama dalam menilai kinerja karyawan, organisasi, kebijakan, maupun prosedur yang diimplementasikan.

2. Perbedaan antara Pengendalian dan Evaluasi

Meski sering dianggap mirip, pengendalian dan evaluasi merupakan dua fungsi manajemen yang memiliki perbedaan signifikan. Pengendalian lebih menekankan pada pengawasan dan pengaturan aktivitas organisasi agar berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan (Anthony & Govindarajan, 2007). Fokus pengendalian adalah mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil langkah korektif jika diperlukan. Proses ini bersifat preventif dan proaktif, dilakukan selama aktivitas berlangsung.

Sebaliknya, evaluasi lebih bersifat retrospeksi, dilakukan setelah aktivitas atau program selesai untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak jangka panjang dari strategi yang

digunakan. Evaluasi membantu manajer memahami keseluruhan kinerja organisasi dan mencakup analisis mendalam terhadap hasil yang dicapai. Pengendalian dilakukan secara berkelanjutan, sedangkan evaluasi umumnya dilakukan pada akhir siklus atau kegiatan (Stufflebeam & Coryn, 2014). Dengan kata lain, pengendalian bersifat operasional sedangkan evaluasi bersifat diagnostik.

3. Jenis-jenis Evaluasi

Evaluasi dapat dikategorikan berdasarkan waktu pelaksanaan dan fokus yang diukur, dan secara umum dapat dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu evaluasi formatif yang berfokus pada proses, dan evaluasi sumatif yang lebih menekankan pada hasil akhir..

- a. **Evaluasi Formatif.** Evaluasi formatif bersifat iteratif dan fokusnya adalah perbaikan berkelanjutan. Contoh evaluasi formatif adalah penilaian kinerja bulanan yang dilakukan untuk mengidentifikasi area peningkatan pada tim proyek (Scriven, 1991; Christie, 2013).
- b. **Evaluasi Sumatif.** Evaluasi sumatif memberikan gambaran lengkap mengenai efektivitas strategi yang dijalankan, serta sejauh mana tujuan awal tercapai (Patton, 2008). Dalam praktik manajerial, evaluasi sumatif biasanya digunakan untuk menilai keberhasilan suatu proyek atau kampanye bisnis setelah selesai implementasi.

4. Langkah-langkah dalam Proses Evaluasi

Evaluasi yang efektif dalam manajemen harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Langkah-langkah utama dalam proses evaluasi meliputi:

- a. **Menentukan Tujuan Evaluasi.** Langkah pertama adalah menetapkan tujuan evaluasi secara jelas dan spesifik. Tujuan evaluasi harus mencakup aspek-aspek yang ingin dinilai oleh organisasi, seperti penilaian kinerja karyawan atau efektivitas strategi pemasaran (Fauzi, 2020; Stufflebeam & Coryn, 2014). Dengan tujuan yang jelas,

proses evaluasi akan lebih terarah dan hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

- b. Merancang Kerangka Evaluasi.** Setelah tujuan ditentukan, manajer perlu menyusun kerangka evaluasi yang mencakup metode pengumpulan data, indikator kinerja utama (KPI), dan teknik analisis yang akan digunakan. Kerangka ini akan menjadi panduan dalam pengumpulan informasi yang relevan dan memastikan data yang dikumpulkan akurat (Rossi, Lipsey & Henry, 2018).
- c. Pengumpulan Data.** Pada tahap ini, data yang relevan dengan tujuan evaluasi dikumpulkan dengan survei, wawancara, observasi, atau analisis dokumen. Data yang dikumpulkan harus representatif dan akurat agar hasil evaluasi valid (Patton, 2008).
- d. Analisis Data.** Setelah data terkumpul, kemudian dianalisis guna mengetahui perbandingan antara kinerja aktual dan yang diharapkan. Teknik analisis yang digunakan akan tergantung pada jenis data dan tujuan evaluasi (Rossi, Lipsey & Henry, 2018).
- e. Menyusun Laporan Evaluasi.** Hasil analisis perlu disajikan dalam bentuk laporan yang terstruktur dengan baik dan mudah dimengerti. Laporan evaluasi harus mencakup temuan utama, analisis data, serta saran untuk langkah selanjutnya. Dokumen ini berperan sebagai referensi dalam proses pengambilan keputusan bagi pihak manajemen (Scriven, 1991).
- f. Pengambilan Keputusan dan Tindakan Korektif.** Pengambilan keputusan dan langkah perbaikan merupakan tahap akhir dalam proses evaluasi, di mana perlu diidentifikasi tindakan korektif yang harus diambil berdasarkan hasil evaluasi. Organisasi juga dapat menyesuaikan strategi atau program yang sedang berjalan untuk meningkatkan efektivitasnya di masa depan.

Evaluasi merupakan alat penting dalam manajemen yang membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif. Proses ini berbeda dengan pengendalian, di mana

evaluasi lebih bersifat retrospeksi dan bertujuan untuk memberikan wawasan jangka panjang terhadap efektivitas strategi yang digunakan. Evaluasi yang dilakukan secara sistematis, mulai dari penentuan tujuan hingga tindakan korektif, memungkinkan organisasi untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

4.6 Alat dan Teknik Evaluasi

Evaluasi merupakan bagian penting dari manajemen yang berfungsi menilai kinerja serta menyediakan wawasan untuk perbaikan berkelanjutan. Ada beberapa alat dan teknik evaluasi yang digunakan secara umum di dunia bisnis dan manajemen, antara lain adalah metode *360-degree feedback*, penilaian kinerja individu dan tim, analisis SWOT, serta pengukuran efektivitas program dan proyek.

1. Metode 360-Degree Feedback

Metode *360-degree feedback* melibatkan evaluasi kinerja individu dari berbagai pihak, seperti atasan, rekan sejawat, bawahan, dan penilaian diri. Tujuan dari metode ini adalah untuk memberikan pandangan yang menyeluruh dan objektif mengenai kinerja seseorang melalui perspektif yang berbeda. Keunggulannya terletak pada kemampuannya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu secara mendalam, membantu dalam pengembangan karyawan secara lebih terfokus. Misalnya, seorang manajer yang dinilai oleh bawahannya bisa menerima umpan balik yang menunjukkan bahwa meski keputusannya baik, komunikasi dengan tim perlu ditingkatkan (Stewart & Brown, 2011; Rahadi, Fauzi & Saputra, 2021).

Namun, metode ini memiliki tantangan, seperti potensi bias, terutama jika hubungan interpersonal antar-penilai tidak harmonis. Tantangan lainnya adalah kebutuhan akan sumber daya yang signifikan, khususnya dalam organisasi besar. Untuk memaksimalkan manfaat *360-degree feedback*, penting untuk menjaga anonimitas penilaian dan memastikan umpan balik diberikan secara konstruktif. Selain itu, pelatihan bagi para

evaluator sangat diperlukan agar umpan balik yang diberikan bersifat objektif dan bermanfaat (Bracken, Timmreck & Church, 2001).

2. Penilaian Kinerja Individu dan Tim

Penilaian kinerja individu berfokus pada evaluasi kontribusi masing-masing karyawan terhadap tujuan organisasi. Sementara itu, penilaian kinerja tim menilai efektivitas kerja kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Penilaian individu biasanya mencakup aspek-aspek seperti pencapaian target, keterampilan kerja, perilaku, dan sikap (Aguinis, 2013). Hasil evaluasi sering digunakan untuk menentukan kenaikan gaji, promosi, atau program pengembangan karyawan. Penilaian tim lebih mengutamakan aspek kolaborasi, komunikasi, dan kepemimpinan dalam tim, serta bagaimana anggota bekerja sama untuk mencapai hasil.

Tantangan dalam penilaian individu adalah risiko subjektivitas, terutama jika atasan tidak sepenuhnya memahami tugas yang dilakukan oleh karyawan. Dalam penilaian tim, sulit untuk mengukur kontribusi individu dalam konteks kerja kelompok. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi dapat menggunakan indikator kinerja yang telah disepakati bersama, seperti KPI (*Key Performance Indicators*), serta data objektif untuk mengurangi bias dalam penilaian (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990).

3. Penggunaan Analisis SWOT dalam Evaluasi

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat evaluasi yang umum digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja suatu organisasi atau proyek. Metode ini membantu organisasi dalam mengenali kekuatan yang dapat dimanfaatkan, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang yang dapat diambil, serta ancaman yang perlu diantisipasi (Gürel & Tat, 2017). Misalnya, perusahaan dalam industri teknologi dapat mengidentifikasi kekuatan dalam inovasi, tetapi menyadari kelemahan dalam peluncuran produk yang lambat.

Peluang mungkin muncul dari meningkatnya permintaan, sedangkan ancaman dapat datang dari pesaing baru. Namun, hasil dari analisis SWOT dapat terpengaruh oleh subjektivitas para pelaku analisis. Untuk meminimalkan hal ini, sebaiknya tim yang melakukan analisis terdiri dari individu yang memiliki pemahaman mendalam tentang organisasi dan pasar yang dioperasikan.

4. Pengukuran Efektivitas Program dan Proyek

Pengukuran efektivitas program dan proyek menilai sejauh mana tujuan program atau proyek telah tercapai, mencakup aspek seperti alokasi sumber daya, waktu, biaya, dan kepuasan pemangku kepentingan. Pengukuran ini sering digunakan dalam manajemen proyek, di mana efektivitas dinilai berdasarkan apakah proyek selesai tepat waktu, sesuai anggaran, dan memenuhi standar kualitas (Kerzner, 2017). Efektivitas program dan proyek juga dapat diukur dengan dampak jangka panjang, termasuk manfaat sosial dan ekonomi yang dihasilkan.

Evaluasi efektivitas program dan proyek tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme akuntabilitas, tetapi juga sebagai sumber pembelajaran organisasi. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilan atau kegagalan, organisasi dapat menyusun strategi yang lebih terarah untuk mencapai tujuan. *Balanced scorecard* dan ROI (*Return on Investment*) merupakan dua alat evaluasi yang populer, di mana *Balanced Scorecard* menawarkan perspektif yang lebih komprehensif dengan mengevaluasi kinerja dari empat perspektif yang saling terkait. Sedangkan ROI digunakan untuk mengukur keuntungan finansial dari investasi dalam proyek tertentu (Kaplan & Norton, 2009).

Beragam teknik evaluasi, mulai dari metode *360-degree feedback* hingga pengukuran kinerja proyek, memberikan perspektif yang komprehensif mengenai kinerja organisasi dan individu. Meskipun setiap metode memiliki keterbatasannya, pemilihan alat evaluasi yang tepat dapat memfasilitasi identifikasi area perbaikan, pengembangan program pelatihan

yang efektif, serta pencapaian tujuan strategis. Setiap organisasi perlu menyesuaikan pemilihan alat evaluasi dengan kebutuhan spesifiknya. Evaluasi yang dilakukan secara konsisten tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme akuntabilitas, tetapi juga sebagai sumber informasi penting untuk pengambilan keputusan strategis.

4.7 Mengintegrasikan Pengendalian dengan Evaluasi Kinerja

Integrasi pengendalian dan evaluasi kinerja adalah komponen krusial dalam manajemen modern. Keduanya saling melengkapi, di mana pengendalian memastikan aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana, sedangkan evaluasi kinerja menyediakan umpan balik yang penting untuk perbaikan dan peningkatan di masa depan. Integrasi ini membentuk sistem manajemen yang lebih efektif dan efisien dalam mengoptimalkan kinerja organisasi (Merchant & Van der Stede, 2017).

1. Pentingnya Integrasi Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Integrasi ini memastikan setiap aspek kinerja tidak hanya dipantau tetapi juga dievaluasi secara sistematis. Pengendalian membantu menetapkan standar dan memantau kinerja, sedangkan evaluasi kinerja memberikan umpan balik untuk mengevaluasi pencapaian standar tersebut. Evaluasi kinerja memainkan peran penting dalam mengidentifikasi perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, memberikan wawasan tentang tindakan korektif yang diperlukan (Kaplan & Norton, 2009). Pengendalian dan evaluasi kinerja bekerja secara sinergis, menciptakan lingkaran perbaikan berkelanjutan yang mendukung pengembangan organisasi.

2. Meningkatkan Efektivitas Organisasi melalui Integrasi

Dengan mengintegrasikan pengendalian dan evaluasi kinerja, organisasi dapat memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil berdasarkan data yang akurat dan relevan. Proses ini memungkinkan manajer untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan secara *real-time*, meningkatkan responsivitas dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan

lingkungan (Anthony & Govindarajan, 2007). Selain itu, integrasi ini juga membantu dalam meningkatkan akuntabilitas di seluruh organisasi. Ketika evaluasi kinerja dilakukan secara teratur dan hasilnya digunakan untuk memperbaiki pengendalian, karyawan menjadi lebih sadar akan pentingnya kinerja mereka dan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Akuntabilitas yang jelas ini juga mendukung budaya organisasi yang berfokus pada kinerja dan hasil (Otley, 1999).

3. Pendekatan untuk Mengintegrasikan Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Berbagai pendekatan dapat digunakan untuk mengintegrasikan pengendalian dan evaluasi kinerja. Salah satu metode yang efektif adalah penggunaan *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2002). *Balanced Scorecard* tidak hanya memantau kinerja, tetapi juga memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif, memungkinkan organisasi untuk memahami kinerjanya secara menyeluruh.

Selain itu, sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi juga efektif dalam mengintegrasikan pengendalian dan evaluasi. Sistem ini fokus pada pengembangan kompetensi karyawan yang penting bagi keberhasilan organisasi. Evaluasi kinerja dalam pendekatan ini tidak hanya menilai hasil, tetapi juga menilai proses dan keterampilan yang digunakan dalam mencapai hasil tersebut (Sanghi, 2016). Teknologi informasi juga memegang peranan penting dalam mengintegrasikan pengendalian dan evaluasi. Sistem informasi manajemen yang canggih memungkinkan pengumpulan dan analisis data kinerja secara *real-time*, sehingga mempermudah proses pengendalian dan evaluasi (Laudon & Laudon, 2023).

4. Tantangan dalam Integrasi Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Meskipun banyak manfaat yang ditawarkan oleh integrasi ini, terdapat tantangan signifikan yang perlu diatasi. Salah satu tantangan utama adalah resistansi terhadap perubahan.

Karyawan dan manajer sering kali merasa tidak nyaman dengan evaluasi yang ketat, terutama jika evaluasi tersebut dianggap lebih sebagai tindakan menghakimi daripada upaya untuk mendukung perbaikan (Armstrong, 2006). Selain itu, kompleksitas pengelolaan data kinerja menjadi hambatan yang signifikan. Organisasi perlu memiliki sistem yang tepat untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data kinerja secara efisien. Tanpa dukungan teknologi yang memadai, integrasi ini dapat menjadi beban yang menghambat efektivitas organisasi (DeNisi & Smith, 2014).

Keberhasilan integrasi pengendalian dan evaluasi kinerja sangat bergantung pada kesiapan organisasi untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut. Dengan mengimplementasikan alat-alat yang tepat, seperti *Balanced Scorecard* dan sistem manajemen berbasis kompetensi, serta didukung oleh teknologi informasi yang memadai, organisasi dapat memastikan proses pengendalian dan evaluasi kinerja berjalan secara efisien. Selain itu, integrasi ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strateginya secara cepat dan efisien dalam menghadapi dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Mengintegrasikan pengendalian dengan evaluasi kinerja memberikan banyak manfaat bagi organisasi. Proses ini tidak hanya membantu organisasi dalam mencapai standar yang ditetapkan, tetapi juga mendorong perbaikan yang berkelanjutan dan inovasi. Pengendalian yang efektif memungkinkan manajer untuk memantau kinerja, sementara evaluasi kinerja memberikan umpan balik yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas operasional. Pemimpin yang mampu mengelola integrasi ini akan menciptakan organisasi yang lebih adaptif, efisien, dan tangguh dalam menghadapi tantangan masa depan. Dengan memanfaatkan pendekatan yang tepat dan dukungan teknologi canggih, organisasi dapat memaksimalkan potensinya dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

4.8 Menerapkan Pengendalian dan Evaluasi dalam Praktik Manajemen

Pengendalian dan evaluasi adalah dua fungsi manajemen yang kritis, yang, ketika diterapkan dengan benar, dapat menjadi pilar utama dalam memastikan kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Bagian ini membahas bagaimana konsep-konsep pengendalian dan evaluasi diterapkan dalam praktik sehari-hari manajemen, termasuk langkah-langkah yang perlu diambil untuk memastikan implementasi yang efektif, serta tantangan yang mungkin dihadapi oleh para manajer.

1. Langkah-langkah Penerapan Pengendalian dan Evaluasi

Langkah pertama dalam penerapan pengendalian dan evaluasi yang efektif adalah menetapkan tujuan dan standar kinerja yang jelas. Tujuan yang tidak jelas akan mengakibatkan pengendalian yang tidak efektif, karena tidak ada tolok ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja (Anthony & Govindarajan, 2007). Standar kinerja harus mencakup indikator kuantitatif dan kualitatif yang relevan dengan tujuan strategis organisasi.

Langkah berikutnya adalah memantau kinerja secara terus-menerus. Pemantauan ini memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari rencana pada tahap awal, sehingga tindakan korektif dapat segera diambil. Teknologi modern seperti Sistem Manajemen Kinerja (*PMS/Performance Management System*) sangat membantu dalam mengotomatisasi proses pemantauan dan menyediakan data kinerja secara *real-time* (Laudon & Laudon, 2023).

Selanjutnya, organisasi perlu menganalisis data kinerja dan melakukan evaluasi. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai kinerja individu dan tim terhadap standar yang telah ditetapkan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi hasil kinerja. Dalam tahap ini, penting untuk melibatkan pemangku kepentingan agar evaluasi bersifat objektif dan komprehensif (Kaplan & Norton, 2009).

Langkah terakhir adalah mengambil tindakan korektif dan melakukan penyesuaian. Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi harus mengambil langkah-langkah yang diperlukan

untuk memperbaiki kekurangan, meningkatkan proses, dan memperbarui strategi jika diperlukan. Tindakan korektif harus dilakukan secara proaktif untuk mencegah masalah di masa depan (Merchant & Van der Stede, 2017).

2. Praktik Terbaik dalam Pengendalian dan Evaluasi

Penerapan pengendalian dan evaluasi yang efektif memerlukan penggunaan praktik terbaik yang telah terbukti berhasil dalam berbagai konteks organisasi. Salah satu praktik terbaik adalah penerapan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* (BSC) menawarkan pendekatan yang lebih holistik dalam mengukur kinerja organisasi. Tidak hanya berfokus pada angka-angka keuangan, BSC juga mempertimbangkan aspek non-finansial seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan kemampuan organisasi untuk belajar dan berkembang. Dengan demikian, organisasi memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai kinerjanya (Kaplan & Norton, 2002).

Praktik terbaik lainnya adalah melibatkan karyawan dalam proses pengendalian dan evaluasi. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses ini, karyawan cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan. Komunikasi terbuka dan partisipasi aktif karyawan dalam menentukan tujuan dan standar kinerja sangat penting untuk membangun rasa memiliki (Hackman & Oldham, 1976). Selain itu, penggunaan teknologi untuk mendukung proses pengendalian dan evaluasi juga sangat penting. Sistem manajemen informasi yang canggih memungkinkan organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data kinerja secara efisien. Hal ini memungkinkan para pengambil keputusan untuk bertindak lebih cepat dan tepat berdasarkan data yang akurat (Laudon & Laudon, 2023).

3. Tantangan dalam Implementasi Pengendalian dan Evaluasi

Tantangan-tantangan dalam implementasi pengendalian dan evaluasi, diantaranya:

- a. **Resistensi terhadap perubahan.** Karyawan dan manajer mungkin merasa tidak nyaman dengan pengendalian yang lebih ketat atau evaluasi yang lebih intensif, terutama jika dirasa proses tersebut hanya digunakan untuk menemukan kesalahan dan memberikan sanksi (Armstrong, 2006). Oleh karena itu, pendekatan yang lebih kolaboratif dalam evaluasi diperlukan untuk mengurangi resistansi dan meningkatkan penerimaan.
- b. **Keterbatasan sumber daya.** Keterbatasan sumber daya juga merupakan tantangan yang signifikan. Pengendalian dan evaluasi yang efektif membutuhkan investasi dalam teknologi, pelatihan, dan waktu. Organisasi yang kekurangan sumber daya mungkin kesulitan untuk menyediakan alat dan dukungan yang diperlukan untuk menjalankan pengendalian dan evaluasi secara optimal (DeNisi & Smith, 2014)
- c. **Kompleksitas dalam pengukuran kinerja** juga menjadi tantangan, terutama ketika harus menyeimbangkan antara indikator keuangan dan non-keuangan. Pengukuran yang tidak komprehensif atau terlalu berfokus pada satu aspek saja dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang tidak seimbang dan merugikan organisasi dalam jangka panjang (Otley, 1999).
- d. **Ketidakpastian dan volatilitas lingkungan bisnis.** Ketidakpastian lingkungan bisnis juga merupakan tantangan besar. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, preferensi konsumen, dan persaingan yang dinamis. Hal ini memerlukan sistem pengendalian dan evaluasi yang fleksibel dan responsif, yang mampu menyesuaikan

dengan perubahan tanpa mengorbankan akurasi informasi (Arifiani & Furinto, 2022).

- e. **Integrasi teknologi dalam pengendalian dan evaluasi.** Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan *Internet of Things* (IoT) menawarkan peluang untuk meningkatkan pengendalian dan evaluasi dengan menyediakan data *real-time* dan analisis yang lebih mendalam. Namun, implementasi teknologi ini juga menghadirkan tantangan terkait infrastruktur teknologi yang canggih, keterampilan baru, serta risiko keamanan data (Porter & Heppelmann, 2015). Penggunaan AI dalam evaluasi kinerja dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam, namun juga menimbulkan kekhawatiran tentang privasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan.
- f. **Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah** juga dapat mempengaruhi efektivitas pengendalian dan evaluasi. Organisasi harus selalu mengikuti perubahan dalam hukum dan peraturan yang dapat berdampak pada operasionalnya. Misalnya, perubahan dalam undang-undang ketenagakerjaan atau perlindungan lingkungan dapat memerlukan penyesuaian dalam sistem pengendalian dan evaluasi untuk memastikan kepatuhan dan menghindari risiko hukum (Hill, Schilling & Jones, 2020).

Penerapan pengendalian dan evaluasi dalam praktik manajemen merupakan proses yang kompleks namun krusial untuk keberhasilan jangka panjang organisasi. Dengan mengikuti langkah-langkah sistematis, menerapkan praktik terbaik, dan mengatasi tantangan yang ada, organisasi dapat memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan terus-menerus meningkatkan kinerjanya. Integrasi yang efektif antara pengendalian dan evaluasi tidak hanya membantu organisasi dalam mencapai tujuannya tetapi juga menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil, akuntabilitas, dan inovasi. Melalui pendekatan yang tepat dan penggunaan teknologi yang memadai, pengendalian dan evaluasi

dapat menjadi alat yang kuat dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

4.9 Masa Depan Pengendalian dan Evaluasi

Pengendalian dan evaluasi merupakan elemen kunci dalam manajemen yang memungkinkan organisasi memonitor kinerja dan melakukan penyesuaian untuk mencapai tujuan strategis. Namun, perkembangan teknologi dan dinamika bisnis global telah membawa tantangan dan peluang baru bagi sistem pengendalian dan evaluasi (Daft, 2021).

1. Pengaruh Teknologi terhadap Pengendalian dan Evaluasi

Teknologi seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan *blockchain* memainkan peran penting dalam transformasi pengendalian dan evaluasi. *Big data* memfasilitasi analisis kinerja lebih mendalam melalui data yang luas dari berbagai sumber, membantu pengambilan keputusan berbasis bukti (Ramaswamy & Ozcan, 2020)). AI dan *machine learning* meningkatkan efisiensi deteksi anomali dan prediksi kinerja masa depan dengan akurasi tinggi, memungkinkan tindakan preventif yang lebih cepat (Jarrahi, 2018). Sementara itu, *blockchain* meningkatkan transparansi dan keamanan data, khususnya dalam proses audit dan rantai pasok global (Tapscott & Tapscott, 2016). Selain itu, otomatisasi proses robotik (RPA/ *Robotic Process Automation*) juga telah menggantikan tugas-tugas manual dalam pengumpulan data dan audit internal, sehingga meningkatkan kecepatan dan mengurangi kesalahan manusia (Willcocks, Lacity & Craig, 2017).

2. Tren Terbaru dalam Pengendalian dan Evaluasi

Beberapa tren terbaru dalam pengendalian dan evaluasi adalah *dashboard* kinerja *real-time* yang memungkinkan pemantauan kinerja secara langsung, serta pengukuran kinerja berbasis nilai. Organisasi kini lebih fokus pada penciptaan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan, mencakup metrik seperti keberlanjutan, dampak sosial, dan inovasi (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014) . Selain itu, pendekatan kolaboratif dalam evaluasi yang melibatkan lintas fungsi semakin penting,

mencerminkan pergeseran dari model hierarkis menuju manajemen yang lebih adaptif (Denning, 2022). Penggunaan aplikasi mobile juga mempercepat akses dan kolaborasi dalam pengendalian, memungkinkan manajer memantau kinerja di mana saja (Porter & Heppelmann, 2015).

3. Rekomendasi untuk Pengembangan Lebih Lanjut

Untuk menghadapi tantangan di era digital, organisasi harus berinvestasi dalam teknologi seperti AI, *big data*, dan *blockchain*. Pelatihan bagi karyawan dalam mengoperasikan teknologi ini juga penting untuk memaksimalkan manfaatnya (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Organisasi juga perlu mengembangkan indikator kinerja yang lebih komprehensif, mencakup aspek keberlanjutan dan dampak sosial, serta menciptakan sistem yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan (Cameron & Green, 2019).

Perkembangan teknologi dan tren baru dalam manajemen membawa peluang besar bagi masa depan pengendalian dan evaluasi. Dengan adopsi teknologi mutakhir dan sistem pengendalian yang adaptif serta kolaboratif, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan strategis di tengah lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I.Z. (2021) *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Aguinis, H. (2013) *Performance Management*. 3rd edn. Pearson.
- Akbar, M.F. & Mohi, W.K. (2018) *Studi Evaluasi Kebijakan: Evaluasi Beberapa Kebijakan di Indonesia*, Ideas Publishing. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*. 12th edn. McGraw-Hill.
- Arifiani, L. & Furinto, A. (2022) *Transformasi Model Bisnis Konsep, Strategi, dan Antisipasi Menyongsong Era Metaverse*. Scopindo Media Pustaka.
- Armstrong, M. (2006) *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. Kogan Page Publishers.
- Bracken, D.W., Timmreck, C.W. and Church, A.H. (2001) 'The Handbook of Multisource Feedback', p. 608.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cameron, E. & Green, M. (2019) *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- Camp, R.C. (1989) 'Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance', in. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press., p. 299.
- Christie, C.A. (2013) 'Michael Scriven and the development of the evaluation lexicon', *The future of evaluation in society: A tribute to Michael Scriven*, pp. 93–105.
- Daft, R.L. (2021) *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Denisi, A. & Smith, C.E. (2014) 'Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research',

- Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 127–179.
- Denning, S. (2022) *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014) 'The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance', *Management Science*, 60(11), pp. 2835–2857. Available at: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1964011>.
- Fauzi, A. (2020) *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Gürel, E. & Tat, M. (2017) 'SWOT Analysis: A Theoretical Review', *The Journal of International Social Research*, 10(51), pp. 994–1006. <https://doi.org/https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976) 'Motivation through the design of work: test of a theory', *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250–279. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Heifetz, R.A. & Linsky, M. (2017) *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change*. Harvard Business Review Press.
- Hill, C.W.L., Schilling, M.A. & Jones, G.R. (2020) *Strategic Management: an Integrated Approach: Theory and Cases*. Cengage Learning.
- Horngren, C.T., Datar, S.M. & Rajan, M. V. (2021) *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 17th edn. Pearson.
- Jarrahi, M.H. (2018) 'Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making', *Business horizons*, 61(4), pp. 577–586.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. (2009) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2002) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA:Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2017) *Project Management: A Systems Approach to*

- Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th edn. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.3280/pm2010-003015>.
- Laudon, K.C. & Laudon, J.P. (2023) *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Mansyur, A. (2020) 'Fundamentals of Management Control'. Jakarta: Pustaka Manajemen.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2017) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. United Kingdom: Financial Times/Prentice Hall. (Financial Times).
- Northouse, P.G. (2021) *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Otley, D. (1999) 'Performance management: a framework for management control systems research', *Management Accounting Research*, 10(4), pp. 363–382.
- Parmenter, D. (2015) *Key Performance Indicator Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Patton, M.Q. (2008) *Utilization-Focused Evaluation*. SAGE Publications.
- Patton, M.Q. (2015) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4th edn. SAGE Publications.
- Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2015) 'How smart, connected products are transforming competition', *Harvard Business Review*, 92(11), pp. 64–88.
- Rahadi, D.R., Fauzi, R. & Saputra, Z. (2021) 'Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360-degree feedback', *Educational Leadership*, 4(1), pp. 116–139.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2020) *The Co-Creation Paradigm*. Stanford University Press.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2018) *Management*. London: Pearson.
- Rossi, P.H., Lipsey, M.W. & Henry, G.T. (2018) *Evaluation: A Systematic Approach*. SAGE Publications.
- Sanghi, S. (2016) *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations 3e*. Sage Publications.
- Sawyer, L.B. (2019) *Sawyer's Internal Auditing: Enhancing and*

- Protecting Organizational Value*. The Institute of Internal Auditors.
- Scriven, M. (1991) *Evaluation Thesaurus*. SAGE Publications.
- Simons, R. (2005) *Levers Of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems For Greater Performance And Commitment*. Harvard Business Review Press.
- Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R. (2016) *Operations Management*. Pearson (Always Learning).
- Stewart, G.L. & Brown, K.G. (2011) *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*. John Wiley & Son, Inc.
- Strauß, E. & Zecher, C. (2013) 'Management control systems: A review', *Journal of Management Control*, 23(4), pp. 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>.
- Stufflebeam, D.L. & Coryn, C.L.S. (2014) *Evaluation Theory, Models, and Applications*. Wiley (Research Methods for the Social Sciences).
- Sugiyanto, E. (2016) *Pengendalian Dalam Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbitan Universitas - Universitas Nasional.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. (1990) 'Work teams: Applications and effectiveness.', *American Psychologist*, 45(2), pp. 120–133.
- Tapscott, D. & Tapscott, A. (2016) *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Business, and the World*. United States: Penguin Publishing Group.
- Willcocks, L., Lacity, M. & Craig, A. (2017) 'Robotic process automation: strategic transformation lever for global business services?', *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 7(1), pp. 17–28. <http://dx.doi.org/10.1057/s41266-016-0016-9>.
- Yuesti, A. (2017) *Akuntansi Keperilakuan*. Denpasar: ABPublisher.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations, 8th edn*. Pearson.

BIODATA PENULIS



Ruly Nadian Sari S.Pd., M.Pd.I

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Pringsewu

Penulis lahir di Tanjung Karang , 18 Maret 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Arab di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Pringsewu. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam di UIN Raden Intan Lampung. Penulis menekuni bidang menulis berikut beberapa buku yang pernah ditulis dengan judul Manajemen Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktis(2020), Pengelolaan Pendidikan (2021), Konsep Manajemen Dalam Pendidikan (2022), ICT dalam Manajemen Pendidikan (2023), Multimedia Interaktif, Dampak Multimedia Interaktif Terhadap Hasil Belajar (2023), dll

BIODATA PENULIS



Rizky Maulana, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial dan Ekonomi
Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi tanggal 14 September 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Sosial dan Ekonomi, Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi sejak tahun 2017. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen pada tahun 2014 dan melanjutkan ke jenjang S2 pada Jurusan Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan menyelesaikannya pada tahun 2017. Selain menjadi dosen, penulis juga mempunyai usaha di bidang penyediaan kebutuhan pokok.

BIODATA PENULIS



Dr. Siti Mahmudah, S.Sos., M.Si.

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Politeknik NSC Surabaya

Penulis lahir di Tulungagung pada tanggal 23 Oktober 1973. Lulus S1 & S2 dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang (1999) dan S3 Ilmu Ekonomi Minat Studi Manajemen SDM dari FEB Universitas Airlangga Surabaya (2017). Sejak lulus S2 aktif menjadi dosen di STIE Mahardhika dan Politeknik NSC Surabaya. Saat ini adalah Ketua Senat Politeknik NSC Surabaya dan Asesor BKD Kemendikbud, serta pernah menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Akuntansi (2003-2005), Ketua Program Studi Akuntansi (2005-2007), Ketua Program Studi Administrasi Niaga (2007-2011), dan Asisten Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan (2018-2022).

Email:

aisyniemahmudah@gmail.com