

Pelatihan Manajerial untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

I Gede Putu Kawiana

Program Studi Manajemen, FEBP, Universitas Hindu Indonesia
Email: igp.kawiana@unhi.ac.id

ABSTRACT

In its development until the current COVID-19 pandemic, (end of 2021) LPD are still faced with performance problems. LPD that are not good and that have gone bankrupt are mostly due to internal LPD problems. The internal problems that can be identified include the competence of human resources (HR), the implementation of good corporate governance (GCG), and leadership. To fill these gaps, training for LPD administrators, improving their managerial abilities and their commitment to improving organizational performance. The objectives of this managerial training are; the strategy chosen effectively and effectively, performance, reviewing the situation and making various adjustments and corrections if there are deviations in the implementation of the strategy, always updating the formulated strategy to suit external developments, always reviewing strengths, threats, opportunities and existing ones, always exercising on activities so that we live more regularly.

Keywords; Managerial, Performance, Organization

1. Pendahuluan

Pengabdian Masyarakat ini bertujuan memberikan pelatihan untuk pengembangan kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial ini meliputi pengetahuan terhadap sistem manajemen dan organisasi, dasar-dasar perencanaan, pengendalian internal, perkembangan teknologi informasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, *customer service*, *customer care*, komunikasi efektif dan kepemimpinan. Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengatur, mengkoordinasikan dan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi.

Pengabdian Masyarakat ini dilaksanakan di kantor BKS (Badan Kerja Sama) LPD (Lembaga Perkreditan Desa) di Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung, Provinsi Bali yang diikuti oleh pengurus LPD di Kecamatan Mengwi. Keberadaan LPD didirikan sejak tahun 1984 dengan inisiatif Gubernur Kepala Daerah Provinsi Bali. Gagasan awal tentang pendirian LPD adalah berfungsi sebagai lumbung desa atau dikenal sebagai *banking village model* yang melayani warga pedesaan dan komunitas yang tidak memiliki akses keuangan dengan bank

komersial, berfungsi dalam rangka pengembangan *mikrofinance*. LPD merupakan lembaga keuangan khusus di luar pengaturan OJK (Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia) dengan pengendali utama adalah desa adat sebagai pemilik dan pengelola.

Dalam perkembangannya hingga pandemi covid 19 saat ini, (akhir tahun 2021) LPD masih dihadapkan pada masalah kinerja. LPD yang berkinerja kurang baik serta yang mengalami kebangkrutan sebagian besar diakibatkan oleh persoalan internal LPD. Persoalan internal tersebut dapat diidentifikasi meliputi kompetensi sumber daya manusia (SDM), penerapan *good corporate governance (GCG)*, serta kepemimpinan. (Cendikiawan, 2013; Putu, W.N.L, *et al.*, 2014; Saputra *et al.*, 2019; <https://www.balipolitika.com>, 2021). Temuan dari beberapa penelitian tersebut membuktikan bahwa kemampuan manajerial pengurus menjadi kendala dalam pengelolaan LPD. Hal yang sama sejalan dengan fakta empiris bahwa cukup banyak kasus hukum yang melibatkan pengurus LPD.

Kemampuan manajerial tidak begitu saja muncul. Kemampuan ini lahir dari suatu proses yang panjang yang terjadi secara perlahan-lahan melalui proses pengamatan dan belajar. Bukti dari kemampuan manajerial adalah sejauh mana kelompok kerja yang dipimpinnya mampu berkinerja secara optimal. Dalam hal ini pengurus LPD harus mampu menunjukkan bahwa mereka sanggup dekat secara emosional dengan bawahan sehingga bawahan memberikan dukungan dengan komitmen yang kuat pada kelompok kerjanya.

Secara umum manajemen adalah seni dalam sains dan organisasi seperti mengatur rencana, membangun organisasi dan mengatur, memindahkan, dan mengendalikan. Dapat juga diartikan bahwa manajemen adalah ilmu yang sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dan kelompok-kelompok tertentu dan masyarakat luas. Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menafsir, dan mencapai tujuan organisasi dengan menerapkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, persiapan personel, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Tujuan pelatihan manajerial ini adalah:

1. Menerapkan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau situasi dan membuat berbagai penyesuaian dan koreksi jika ada penyimpangan dalam implementasi strategi.

3. Selalu memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Selalu meninjau kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada
5. Selalu berinovasi pada aktivitas sehingga organisasi dapat *hidup* lebih teratur.

LPD di Provinsi Bali pada umumnya tidak dipungkiri telah mengalami perkembangan, baik dari jumlah aset, maupun dana yang berhasil dihimpun dari masyarakat, namun demikian LPD di Propinsi Bali secara umum kinerjanya masih harus ditingkatkan, jika dilihat dari peringkat kesehatannya. Ketimpangan kinerja LPD ini diduga dapat dipecahkan serta diatasi dengan penerapan dan peningkatan kemampuan manajerial para pengurusnya.

Untuk mencapai tujuan LPD yang lahir dari kearifan lokal masyarakat Bali, yaitu ketahanan ekonomi masyarakat adat Bali sebagai penyangga kelangsungan adat dan budaya Bali yang berlandaskan ajaran Agama Hindu, memerlukan pengurus yang memiliki idealisme, memiliki kemampuan manajerial dan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. LPD harus didukung dari berbagai pihak dalam rangka penguatan organisasi melalui peningkatan kemampuan manajerialnya. Dengan demikian, maka LPD membutuhkan pelatihan bagaimana para sumber daya manusianya memiliki kemampuan meningkatkan kinerja.

2. Metode Pemecahan Masalah

Dalam melaksanakan kegiatan pelatihan ini dibutuhkan tim yang memahami *strategic business unit*. Tim memiliki kemampuan dalam memahami kemampuan manajerial. Latar belakang pengetahuan tim mendukung. Hal ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan terhadap sistem manajemen dan organisasi
- 2) Dasar-dasar perencanaan, pengendalian internal
- 3) Perkembangan teknologi informasi
- 4) Pengambilan keputusan
- 5) Manajemen konflik
- 6) *Customer service*
- 7) *Customer care*
- 8) Komunikasi efektif

9) Kepemimpinan (berwawasan kearifan lokal)

Metode pelaksanaan pengabdian masyarakat ini dilakukan dalam beberapa kegiatan, yaitu, tahap survey dengan datang ke lokasi pengabdian, menyusun materi yang diberikan berdasarkan bukti empiris dan survey awal bahwa kemampuan manajerial pengurus masih perlu ditingkatkan, penyusunan jadwal pemberian materi dan pembagian tugas tim pengabdian masyarakat. Tahap sosialisasi dilaksanakan dengan datang kepada Ketua BKS LPD Kecamatan Mengwi menyampaikan maksud dan tujuan pengabdian ini. Pada tahap ini dilakukan juga jalinan kerja sama dan menentukan jadwal kegiatan pengabdian. Tim pelaksana kegiatan pengabdian ini adalah sejumlah dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia. Peserta pelatihan ini dibatasi mengingat dalam suasana pandemi covid 19, yaitu berjumlah 30 orang hadir langsung dan beberapa peserta lainnya mengikuti secara daring (dalam jaringan). Memang kegiatan ini belum dapat diikuti oleh seluruh pengurus dan staf LPD yang ada di Kecamatan Mengwi, mengingat keterbatasan waktu, tempat dan anggaran, namun kegiatan ini akan diteruskan pelaksanaannya setiap tahun sesuai dengan kesepakatan yang tercantum dalam kerja sama antara BKS LPD dengan Universitas Hindu Indonesia Denpasar. Pelaksanaan pengabdian masyarakat ini berlangsung selama 2 hari tepatnya Hari Jumat dan Sabtu, tanggal 28 sampai dengan 29 Januari 2022.

3. Hasil dan Pembahasan

Pelatihan ini menghasilkan usulan program yang perlu dilaksanakan oleh masing-masing LPD. Selama dua hari kegiatan pelatihan ini ada beberapa hal yang patut dibahas, pertama berkaitan dengan semangat dan motivasi peserta pelatihan. Untuk membangkitkan semangat peserta, para narasumber memberikan bukti-bukti kesuksesan dari organisasi yang telah menjalankan manajemen organisasi yang baik (*Good Corporate Governance*). Tampaknya materi ini menggugah semangat peserta, dimana kesuksesan organisasi itu ditentukan orang-orang dalam organisasi itu sendiri.

Kedua yang perlu diungkapkan dalam hal ini adalah antusias peserta mengikuti pelatihan setelah diberikan motivasi oleh narasumber, para peserta terlihat antusias menyimak dan berdiskusi dengan narasumber dengan materi-materi yang disampaikan antara lain sebagai berikut:

1) **Sistem Manajemen dan Organisasi**

- Menjelaskan arti manajemen, pentingnya manajemen, tugas manajer, cara manajer memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- Membedakan antara perencanaan, organisasi, pengarahan, dan mengontrol (empat fungsi manajerial) dan menjelaskan cara manajer untuk menangani masing-masing fungsi yang mempengaruhi kinerja organisasi.
- Membedakan tiga level manajemen dan memahami tanggung jawab manajer pada level yang berbeda dalam hirarki organisasi.
- Mengidentifikasi peran manajer, keahlian yang dibutuhkan untuk menjalankan peran dan memahami teknologi informasi yang mempengaruhi peran dan keahlian.
- Mendiskusikan tantangan yang dihadapi oleh manajer dalam menghadapi lingkungan global yang kompetitif.

2) **Apa yang dimaksud Manajemen?**

- Perencanaan, organisasi, pengarahan, dan pengawasan (kontrol) manusia dan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- *Leadership vs. Management (Leaders and managers are completely different and mutually exclusive). Managers are concerned with doing things right (efficiency). Leaders are concerned with doing the right things (effectiveness).*
- *Direct vs. Indirect Leadership*
Direct leadership (Leader's direct influence on immediate subordinates. Leader's direct influence on lower-level employees, peers, bosses, or outsiders).
Indirect leadership (Cascading effect of leadership influence. Influence over formal programs, management systems, and structural forms Influence over organizational culture)

3) **What Leaders Can Influence**

- *The interpretation of external events by members*
- *The choice of objectives and strategies to pursue*
- *The motivation of members to achieve the objectives*

- *The mutual trust and cooperation of members*
- *The organization and coordination of work activities*
- Manajer Orang yang bertanggung jawab terhadap pengawasan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- Sumber daya meliputi orang, keahlian, pengetahuan, mesin, komputer, teknologi, informasi dan modal keuangan.
- Kinerja Organisasi. Ukuran yang digunakan seberapa efisien dan efektif manajer menggunakan sumber daya organisasi untuk memuaskan konsumen dan mencapai tujuan organisasi.
- Efisiensi. Ukuran seberapa produktif sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Effectiveness. Ukuran ketepatan tujuan yang dicapai oleh organisasi dan sejauh mana tujuan dicapai.
- Kepemimpinan yang berkearifan lokal

4) Tujuan Belajar Manajemen?

- Memahami apa yang dilakukan manajer dan bagaimana memahami kerja manajer dan menciptakan kekayaan perusahaan.
- Membantu karyawan berhubungan dengan *bos* dan teman kerja.
- Membuka karir untuk mendapatkan pekerjaan yang bagus.

5) Fungsi Manajemen

- Manajer pada semua level dalam organisasi menjalankan masing-masing fungsi perencanaan, organisasi, pengarahan, dan kontrol (pengawasan)
- Henri Fayol menjelaskan fungsi manajemen dalam bukunya *General Industrial Management*. Empat fungsi manajemen; perencanaan, proses mengidentifikasi, memilih tujuan yang tepat, dan tindakan untuk mencapai tujuan. Tahapan proses perencanaan, menetapkan tujuan yang akan menetapkan tindakan yang digunakan untuk memutuskan berapa sumber daya yang dialokasikan

6) Organisasi

Proses menetapkan struktur hubungan kerja yang memudahkan karyawan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi

7) Struktur Organisasi

- Sistem formal tugas dan melaporkan hubungan yang bertujuan untuk mengkoordinasi dan memotivasi anggota organisasi
- Memimpin atau Mengarahkan
- Menjelaskan visi perusahaan yang diikuti, memberi semangat dan memberdayakan karyawan sehingga anggota organisasi memahami peran mereka untuk mencapai tujuan organisasi

8) Memimpin-*Leading*

- Kepemimpinan meliputi penggunaan kekuasaan, pengaruh, visi, persuasi, dan keahlian komunikasi.
- Hasil kepemimpinan adalah anggota organisasi yang berkomitmen dan termotivasi.

9) Pengawasan-Kontrol

- Melakukan evaluasi seberapa bagus organisasi mencapai tujuannya dan mengambil tindakan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja.
- Hasil proses kontrol adalah kemampuan untuk mengukur kinerja secara akurat dan mengarahkan efisiensi dan keefektifan.

10) *Leadership Effectiveness*

- *Performance and growth of leaders group or organization*
- *Preparedness to deal with challenges or crises*
- *Satisfaction with the leader*
- *Follower commitment to group objectives*
- *Psychological well-being and development of followers*
- *Leader's retention of high status*
- *Leader's advancement to higher positions*

11) Tipe Manajer

- *First line managers* , bertanggung jawab terhadap pelaksanaan aktivitas bisnis sehari-hari. Melakukan pengawasan terhadap aktivitas yang dijalankan oleh karyawan.

- *Middle managers* , mengawasi manajer first-line managers. Bertanggung jawab terhadap untuk mendapatkan sumber daya terbaik untuk mencapai tujuan.
- *Top managers*, bertanggung jawab untuk kinerja keseluruhan departemen dan keseluruhan antar departemen. Menetapkan tujuan organisasional dan melakukan monitoring *middle managers*

12) Level Manajemen

- Waktu yang dibutuhkan oleh manajer tiap fungsi
- Area Manajer Departemen. Sekelompok anggota yang bekerja sama dan memiliki keahlian sama untuk menggunakan pengetahuan, alat, dan teknik.

13) Peran dan Keahlian Manajerial

Peran manajerial, sejumlah tugas spesifik yang diharapkan dari seseorang untuk menunjukkan kinerja karena posisinya dalam organisasinya.

14) Mintzberg mengidentifikasi tiga kategori peran yaitu; **decisional, Informational, Interpersonal**

- *Decisional Roles*; (1) Entrepreneur, memutuskan program atau proyek untuk menginvestasi sumber daya organisasi. (2) Disturbance handler, mengelola peristiwa dan krisis yang tidak terantisipasi (3) Resource allocator, mengelola sumber daya antara fungsi dan divisi serta menetapkan anggaran lower managers. (4) Negotiator, mencapai kesepakatan antara manajer, serikat, konsumen, dan pemegang saham.
- *Informational Roles*; (1) Monitor, menganalisis informasi baik dari lingkungan internal maupun eksternal (2) Disseminator, melakukan transmisi informasi untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. (3) Spokesperson, menggunakan informasi secara positif untuk mempengaruhi karyawan dalam maupun ke luar organisasi.
- *Interpersonal Roles*; (1) Figurehead, menunjukkan simbolisasi misi organisasi dan menentukan apa yang dicapai. (2) Leader—training, counseling, & mentoring kinerja karyawan. (3) Liaison, mengaitkan dan melakukan koordinasi orang dan kelompok baik dari dalam maupun luar organisasi.

15) Managerial Skills

- *Conceptual skills*. Kemampuan untuk melakukan analisis dan mendiagnosis antara sebab dan akibat.
- *Human skills*. Kemampuan untuk memahami, menetapkan, dan mengontrol perilaku individu dan kelompok.
- *Technical skills*. Pengetahuan dan teknik spesifik yang dibutuhkan untuk menjalankan peran organisasional.
- Tipe keahlian yang dibutuhkan
- Tantangan manajer dalam lingkungan global
- Munculnya globalisasi
- Membangun *competitive advantage*
- Mempertahankan standar kerja yang memfokuskan kode etik
- Mengelola tenaga kerja yang beragam
- Menggunakan teknologi informasi dan *e-commerce*
- Membangun *Blok Competitive Advantage*

Harapan peserta adalah, adanya pelatihan berkelanjutan dari tim pada waktu-waktu mendatang. Peserta juga mengharapkan untuk materi periode selanjutnya agar mereka dilibatkan mendiskusikan persoalan yang secara umum dihadapi LPD.

4. Simpulan dan Saran

Pengabdian masyarakat ini memberikan kesempatan Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Unhi untuk berkontribusi dalam pengembangan ilmu dan pengetahuan manajerial bagi pengurus LPD. Kontribusi ini merupakan bentuk tanggung jawab keilmuan tim untuk bisa memberikan pemikiran terkait dengan pengembangan dan pengelolaan usaha LPD. Di sisi lain, LPD juga mendapatkan banyak manfaat untuk bisa menerapkan masukan dari tim dalam meningkatkan kemampuan manajerial untuk kinerja usaha dengan lebih baik.

Daftar Pustaka

Cendekiawan I Nyoman, 2013, LPD (Lembaga Perkreditan Desa) Tantangan dan Harapan Sekarang dan Masa Depan), *Makalah Seminar* dengan tema :Era Globalisasi sebuah Tantangan bagi LPD, Sabtu 26 Juni 2013

- M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika, 2018, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Erlangga.
- Putu, W. N. L., Bagus, W. I. G., & Ketut, S. D. Saskara Ida Ayu Nyoman, 2014, Model Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai Sumber Pendanaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8.
- Robbins P Stephen dan Coulter Mary, 2007, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi kedelapan, jilid 2, PT Indek, Jakarta.
- Robbins P Stephen dan Coulter Mary, 2009, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi kedelapan, jilid 1, PT Indek, Jakarta
- Saputra, K. A. K., Trisnadewi, A. A. E., Anggiriawan, P. B., & Kawisana, P. G. W. P. (2019). Kebangkrutan Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Berdasarkan Analisis Berbagai Faktor. *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 4(1)
- Yukl Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi 5, PT Indeks, Jakarta.
- <https://www.balipolitika.com, 2021>
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 Tentang *LEMBAGA PERKREDITAN DESA*.