

KETERAMPILAN MANAJERIAL ORGANISASI (STUDI PADA PERWAKILAN BKKBN PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG)

*Endah Rahmartahayu Priangkawijyantie*¹, *Jufri Sani Akbar*², *Adrian Radiansyah*³,
Panca Tuah Tuha^{4*}, *Johni Paul Karolus Pasaribu*⁵

¹Magister Manajemen Universitas Pertiba Pangkalpinang, ^{2,3,4}Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas
Pertiba, Pangkalpinang, ⁵Fakultas Ilmu Manajemen dan Bisnis, Universitas Dinamika Bangsa Jambi
Jalan Adyaksa Kacang Pedang Pangkalpinang Bangka, Indonesia

E-mail: erp.kara@gmail.com¹, jufri.saniakbar@gmail.com², adrian.radiansyah@yahoo.com³,
pancapertiba@gmail.com^{4*}, johnipaul@unama.ac.id⁵

Abstract

In the current dynamic era, managerial skills are crucial to ensure effective leadership and management within an organization. This research aims to analyze the impact of managerial skills on organizational performance, particularly within the context of the BKKBN Representative Office of the Bangka Belitung Islands Province through a case study approach. This study employed qualitative methods, including observation, literature review, and interviews with 7 leaders (echelon 2 and 3) in the BKKBN Representative Office. The research findings indicate that the entire leadership team of the BKKBN Representative Office in the Bangka Belitung Islands Province has successfully implemented conceptual, interpersonal, technical, and political skills effectively and consistently, also integrating them into their daily practices. This has resulted in positive implications for operational efficiency, harmonious relationships, improved service quality, organizational stability, positive reputation, and a constructive contribution to family development, population control, and family planning programs. However, several obstacles were identified, including a lack of resources, resistance to change, the need for additional training, and challenges in creating alignment between departments and addressing the complexity of environmental changes.

Keywords : Managerial Skills, Conceptual, Interpersonal, Technical, Political

Abstrak

Dalam era yang sangat dinamis saat ini, keterampilan manajerial menjadi krusial untuk memastikan kepemimpinan dan manajemen yang efektif dalam sebuah organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak keterampilan manajerial pada kinerja organisasi, khususnya pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melalui pendekatan studi kasus. Metode kualitatif digunakan melalui observasi, studi pustaka, dan wawancara terhadap pimpinan (eselon 2 dan 3) di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang berjumlah 7 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseluruhan pimpinan Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berhasil menerapkan keterampilan konseptual, interpersonal, teknis, dan politik secara efektif dan konsisten, serta mengintegrasikannya dalam praktik sehari-hari. Hal ini berimplikasi positif pada efisiensi operasional, hubungan harmonis, peningkatan kualitas layanan, stabilitas organisasi, reputasi yang positif, serta kontribusi positif terhadap program pembangunan keluarga, pengendalian penduduk, dan keluarga berencana. Namun, terdapat beberapa hambatan yang teridentifikasi diantaranya kurangnya sumber daya, resistensi terhadap perubahan, kebutuhan akan pelatihan tambahan, dan tantangan dalam menciptakan keselarasan antarbidang serta mengatasi kompleksitas perubahan lingkungan.

Kata kunci : Keterampilan Manajerial, Konseptual, Interpersonal, Teknis, Politik

1. Pendahuluan

Organisasi perlu melakukan perubahan dan penyesuaian untuk bertahan di era yang sangat dinamis ini, perlu memiliki karakteristik unik yang dapat memperkuat keunggulan bersaing mereka. Untuk itu, organisasi perlu memfokuskan pada pemanfaatan sumber daya manusia, terutama kinerja pegawai sebagai sumber keunggulan strategisnya (Wright & Snell, 2008). Artinya, perusahaan perlu menganggap kinerja pegawai sebagai faktor yang penting untuk mencapai tujuan organisasinya.

Diantara berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya (Arraniri et al., 2021; Sakti et al., 2023; Soetrisno, 2016). SDM kedepan harus terus bergerak dengan penuh kelincuhan (*agile*), SDM *Agile* adalah kelincuhan SDM dalam strategi operasional SDM yang membantu mengembangkan kapasitas perusahaan untuk

beradaptasi dengan perubahan lingkungan seperti permintaan pasar, lingkungan yang dinamis, dan kemajuan teknologi (Tuha & Oktabian, 2022). Sumber daya lain organisasi tidak dapat digunakan atau dikelola jika tidak ada sumber daya manusia. Untuk berkembang, organisasi yang baik harus berfokus pada sumber daya manusia agar dapat menjalankan fungsinya dengan optimal, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan. Oleh karena itu, kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral dari individu yang bekerja di semua tingkat pekerjaan sangat penting.

Sebagai sumber daya manusia (SDM), karyawan diharapkan dapat berpartisipasi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Melainkan aset berharga organisasi, karyawan bukanlah uang dan mesin yang dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk meningkatkan daya saingnya, perusahaan harus mampu memberdayakan setiap elemen SDM yang dimilikinya dengan baik. Dibutuhkan juga upaya yang maksimal agar suatu organisasi dapat tumbuh dan berkembang dengan kuat dan mampu mengantisipasi setiap perubahan yang dapat mengancam. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan produktivitas karyawan.

Kinerja kerja, atau prestasi kerja, adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Semua perusahaan mengharapkan karyawannya berprestasi karena karyawan yang berprestasi akan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Keterampilan manajemen adalah komponen yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mendukung kinerja mereka dalam organisasi (Reid & Sanders, 2019).

Tidak semua pemimpin maupun pegawai dalam sebuah organisasi memiliki keterampilan manajerial yang memadai, sehingga mereka kurang efektif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Terutama di lembaga publik, banyak pemimpin yang tidak memiliki keterampilan manajerial yang memadai karena mereka diangkat bukan berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif, tetapi lebih banyak menggunakan pendekatan politis. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika mereka kurang efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya, terutama di era otonomi daerah. Semua ini disebabkan oleh kepemimpinan yang lemah dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efektif, termasuk pengembangan sumber daya manusia, penempatan pegawai, pelatihan, kompensasi, fasilitas kerja, dan fungsi pengawasan (Darmawan & Paselle, 2017).

Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, Pegawai memegang peran penting dalam menciptakan iklim yang mendukung kinerja yang positif. Dengan keterampilan manajerial yang dimiliki, pegawai dapat membangun dan mempertahankan kinerja yang positif (Fahmi et al., 2021). Kemampuan profesional dan keterampilan manajerial dalam manajemen perusahaan akan memungkinkan pegawai untuk menyusun program kerja yang efektif, menciptakan iklim kerja yang kondusif, membimbing pegawai dalam melaksanakan proses pekerjaan, dan membangun kinerja yang positif. Ketertampilan manajerial seperti kemampuan teknis yang paham dan mengerti tentang keuangan dan proses control pada proses suatu produksi akan memberikan dampak positif organisasi (Malec & Stańczak, 2022). Keterampilan manajerial penting dimiliki oleh para pegawai seperti Kemampuan administratif/organisasi, mendapatkan informasi, memahaminya; identifikasi masalah, Mengkomunikasikan informasi dan ide serta Pengambilan keputusan dengan risiko kecil atau tanpa risiko (Gentry et al., 2008).

keterampilan manajerial menekankan pada pencarian individu yang tepat untuk mengisi posisi administratif dan meningkatkan kemampuan manajer karena mereka memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil bisnis (Klein et al., 2006; Smutny et al., 2016). Keterampilan manajerial kepemimpinan juga sangat penting dimiliki pegawai agar senantiasa berinteraksi dengan pegawai lainnya, memantau kegiatan sehari-hari mereka, dan mengevaluasi kinerja mereka. Rendahnya kinerja pegawai dapat berdampak negatif pada pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga penting untuk mengidentifikasi penyebab rendahnya kinerja tersebut (Basuki, 2016).

Banyak penelitian yang mengkaji pentingnya keterampilan manajerial dan setiap pegawai harus peka terhadap perkembangan organisasinya (Sulieman, 2021), keterampilan manajerial meningkatkan kompetensi pegawai (Verle et al., 2014), keterampilan manajerial yang dimiliki pegawai akan meningkatkan karir dan kesejahteraan (Mihail & Kloutsiniotis, 2014), pegawai yang memiliki keterampilan manajerial akan memberikan kepuasan kerja (Suresh & Kodikal, 2015).

Pada Tahun 2020, Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan yang telah termuat dalam rencana kegiatan tahunan yang mengacu pada Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian dan Lembaga (RKAKL). Penyerapan anggaran kegiatan Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar 95%. Akan tetapi, penyerapan anggaran yang cukup tinggi ini tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, terlihat pada angka *Total Fertility Rate* (TFR) atau angka kelahiran total yang meningkat dibandingkan Tahun 2019. TFR merupakan salah satu alat ukur kinerja dari Perwakilan

BKKBN yang ada di seluruh Indonesia. Naiknya angka TFR menunjukkan bahwa adanya masalah terkait kinerja pegawai yang terdapat pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat pegawai yang belum mengerahkan kemampuannya semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berbagai penelitian terkait manajemen dan keterampilan manajerial telah banyak dilakukan dalam berbagai penelitian terdahulu, namun pembahasan terkait pemahaman spesifik tentang bagaimana keterampilan manajerial berkontribusi terhadap kinerja organisasi, terutama di lingkungan BKKBN yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi lainnya masih terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu didominasi oleh penelitian-penelitian yang dilakukan pada organisasi-organisasi di negara maju, dan sangat minim dilakukan pada konteks negara berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi celah pengetahuan dengan mengeksplorasi pentingnya keterampilan manajerial dalam konteks organisasi publik, khususnya pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penelitian ini berusaha memberikan pemahaman secara mendalam terkait peran keterampilan manajerial dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dengan fokus pada aspek-aspek yang relevan dengan tugas dan tanggungjawab BKKBN.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak keterampilan manajerial terhadap kinerja organisasi, dengan fokus pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini berupaya mengeksplorasi praktik manajerial yang ada, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang berpotensi muncul, dan merumuskan rekomendasi yang dapat meningkatkan efektivitas manajemen di tingkat organisasi. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana keterampilan manajerial dapat diintegrasikan dan dioptimalkan dalam konteks organisasi pelayanan publik. Dengan mengidentifikasi keterampilan manajerial yang paling krusial, penelitian ini dapat memberikan panduan praktis untuk pengembangan karyawan, perencanaan sumber daya manusia, dan perbaikan proses manajemen di tingkat organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur akademis dengan pemahaman yang lebih kontekstual tentang pentingnya keterampilan manajerial dalam meningkatkan kinerja organisasi di sektor pelayanan publik.

2. Kajian Teori

Dalam sebuah organisasi, terdapat berbagai tanggung jawab manajemen, seperti manajemen keuangan, sumber daya manusia, maupun hubungan pelanggan. Untuk dapat mengatasi tanggung jawab tersebut, diperlukan pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip dasar manajemen (Curtis et al., 1989; Latif, 2002; Luthans et al., 1985). Dengan memahami prinsip-prinsip dasar tersebut, manajer dapat mengelola dengan efektif dan efisien dalam memenuhi tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, pemahaman tentang manajemen menjadi sangat penting dalam lingkungan organisasi. Untuk menjalankan organisasi secara berkelanjutan, seorang manajer yang baik harus memperhatikan bahwa pegawai yang ia gunakan adalah pegawai yang berbakat dan berkualitas (Al-Arifi, 2013; Faris et al., 2005). Selain itu, manajer juga seharusnya memberikan kesempatan-kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri, belajar, dan tumbuh dalam karir mereka. Praktik manajemen yang tidak kompeten dan tidak efektif dari manajer dapat memberikan konsekuensi negatif, terutama terhadap capaian output organisasi. Peran manajer tidak bisa sesungguhnya adalah bagian yang sangat krusial dalam suatu organisasi, dimana manajer memegang tanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia (Radiansyah, 2023). Meskipun pentingnya keterampilan manajemen dalam organisasi sangat bervariasi, umumnya keterampilan manajerial dianggap sebagai keterampilan paling penting bagi manajer yang kompeten (Katz, 2009; Latif, 2002; Mintzberg, 1975; Pavett & Lau, 1983).

Selanjutnya Mehralian et al, (2020) menjelaskan keterampilan manajerial kedalam empat keterampilan, yaitu:

- 1) Keterampilan Konseptual. Untuk menjadi seorang manajer yang efektif, sangat penting bagi manajer untuk memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang berbagai aspek organisasi mereka dan juga organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan organisasi mereka, seorang manajer dapat mempersiapkan diri lebih baik untuk menghadapi tantangan yang tidak terduga dan juga meningkatkan kemampuan mereka dalam mengambil keputusan, merencanakan, mengorganisir, dan memecahkan masalah.
- 2) Keterampilan Interpersonal. Sebagai seorang manajer yang efektif, sangat penting untuk memiliki keterampilan interpersonal yang baik, termasuk kemampuan untuk berkomunikasi dengan klien dan staf. Keterampilan ini memungkinkan manajer untuk meningkatkan kesadaran diri mereka, mengelola stres pribadi, dan menyelesaikan konflik dengan mengajarkan, memberikan nasihat, memotivasi, dan

memberdayakan orang lain (Jacobs et al., 2014; Mehralian et al., 2013). Selain itu, berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow, manajer harus menempatkan fokus yang lebih besar pada memenuhi kebutuhan psikologis daripada kebutuhan fisik.

3) Keterampilan Teknis. Untuk menjadi seorang manajer yang baik, bukan hanya cukup menguasai penggunaan alat dan mengikuti prosedur saja, tetapi juga harus mampu melakukan kegiatan khusus dalam profesi mereka.

4) Keterampilan Politik. Keterampilan politik memungkinkan seorang manajer untuk mendapatkan kekuasaan dan pengaruh yang dibutuhkan dalam menjalankan organisasi mereka (Latif, 2002). Keterampilan ini mencakup persuasi, manipulasi, komunikasi, dan negosiasi sebagai cara untuk mempengaruhi dan mencapai tujuan organisasi (Faris et al., 2005; Mintzberg, 1975).

Meskipun semua keterampilan tersebut penting untuk kesuksesan manajerial, pentingnya setiap keterampilan mungkin tidak sama untuk setiap tingkat struktur manajemen (Latif 2002; Mehralian, 2020). Ketidakmampuan dalam mengelola sumber daya manusia dapat menyebabkan ketidakpuasan baik dari klien maupun pegawai, terutama pada lingkungan kerja yang melibatkan kontak langsung dengan klien. Dampaknya dapat menyebabkan penurunan loyalitas klien dan produktivitas pegawai, yang akhirnya dapat memberikan kerusakan yang signifikan pada organisasi (Al-Arifi, 2013; Dickson et al., 2001; Feng Jing et al., 2011; Gray et al., 1996; Jeon & Choi, 2012)

Sistem manajemen yang efektif harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang terdapat dalam organisasi. Manajer yang efektif harus mengerti keadaan organisasi serta menyempurnakan sistem manajemen dalam mengelola organisasi agar dapat berhasil (Ouakouak et al., 2014). Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap individu, kelompok, dan organisasi. Kondisi ini memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawainya maupun organisasi. Oleh karena itu, manajer yang dapat mempengaruhi budaya dan iklim organisasi dengan baik akan dapat melakukan tugasnya dengan lebih efektif (Howard-Grenville et al., 2014). Manajer memainkan peran yang penting dalam membantu pegawai memahami tujuan pekerjaan, mempromosikan semangat kerja tim, meningkatkan rasa memiliki, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai (Avery, 2004).

Pegawai pada organisasi yang lebih besar memiliki peluang yang lebih besar untuk mencari tempat yang lebih baik jika mereka merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja, namun peluang tersebut lebih terbatas di organisasi yang kecil. Sistem manajemen yang baik dapat membawa keuntungan bagi organisasi dengan menciptakan kemampuan yang lebih dinamis untuk mengubah sumber daya organisasi menjadi hasil yang diinginkan (Ringov, 2017).

Dampak keterampilan manajerial terhadap organisasi maupun pegawainya adalah area penelitian yang penting dalam perilaku organisasi dan manajemen. Efektivitas manajer telah ditemukan memiliki dampak signifikan pada motivasi karyawan pegawai, kepuasan kerja, dan kinerja keseluruhan. Keterampilan manajerial penting untuk kepemimpinan dan manajemen yang efektif di dalam organisasi. Keterampilan tersebut mencakup keterampilan teknis, seperti kemampuan untuk menggunakan alat dan teknik khusus yang terkait dengan pekerjaan, keterampilan manusia, seperti kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, dan keterampilan konseptual, seperti kemampuan untuk berpikir secara kreatif dan strategis. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa manajer yang memiliki tingkat keterampilan ini yang tinggi lebih mungkin efektif dalam peran mereka dan memiliki dampak positif pada pegawai mereka. Tinjauan Pustaka mengurai tentang prinsip-prinsip utama dari konsep keilmuan atau batasan-batasan, norma-norma yang berhubungan dengan analisis atau sintesis untuk pemecahan masalah sehingga diperoleh hasil penelitian.

3. Metodologi

Dalam penelitian ini, metode kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi pentingnya keterampilan manajerial terhadap organisasi pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dalam mengidentifikasi praktik keterampilan manajerial pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, peneliti menggunakan empat jenis keterampilan manajerial yang dikembangkan oleh Mehralian et al. (Mehralian et al., 2020), yaitu keterampilan konseptual, interpersonal, teknis, dan politik untuk mengevaluasi praktik pelaksanaan keterampilan manajerial pada objek penelitian (Tabel 3.1). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh level pimpinan (Eselon 2 dan 3) yakni 7 responden perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan menggunakan *probability sampling*, yaitu metode sensus, peneliti menjadikan semua populasi sebagai sampel dalam penelitian ini (Tabel 3.2), yang bertujuan agar informasi yang diperoleh lebih akurat dan lebih komprehensif. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara secara langsung terhadap responden penelitian dengan mengajukan

pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan variabel penelitian pada rentang waktu 1 – 20 Desember 2023. Kemudian, peneliti merekapitulasi seluruh jawaban responden, menganalisis, dan melakukan interpretasi dan membuat kesimpulan hasil penelitian berdasarkan hasil wawancara tersebut. Adapun teknik pengumpulan dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi pustaka.

Tabel 3.1. Instrumen Penelitian

Dimensi	Indikator Pengukuran
Keterampilan Konseptual	1) Pemahaman mendalam tentang organisasi 2) Analisis kekuatan dan kelemahan organisasi 3) Kemampuan perencanaan dan pengorganisasi 4) Kemampuan mengatasi tantangan dan mengambil keputusan
Keterampilan Interpersonal	1) Kemampuan komunikasi efektif 2) Kesadaran diri 3) Kemampuan menyelesaikan konflik 4) Pemberdayaan dan motivasi
Keterampilan Teknis	1) Menguasai penggunaan alat dan teknologi 2) Mengikuti prosedur dan pedoman 3) Pelaksanaan kegiatan khusus profesi 4) Peningkatan keterampilan profesional
Keterampilan Politik	1) Kemampuan persuasi 2) Kemampuan manipulasi yang etis 3) Kemampuan komunikasi politis 4) Keterampilan negosiasi

Sumber:.. (Mehralian et al., 2020)

Tabel 3.2. Profil Responden Penelitian

Bidang	Jabatan
Kepala Sekretariat	Kepala Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
KB-KR	Sekretaris Badan
KS-PK	Koordinator Bidang Keluarga Berencana - Kesehatan Reproduksi
Dalduk	Koordinator Bidang Keluarga Sejahtera – Pembangunan Keluarga
ADPIN	Koordinator Bidang Pengendalian Penduduk
Latbang	Koordinator Bidang Advokasi, Penggerakan, dan Informasi
	Koordinator Bidang Pelatihan dan Pengembangan

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

4. Hasil dan Analisis

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak keterampilan manajerial terhadap organisasi pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dalam mengukur keterampilan manajerial, peneliti menggunakan empat jenis keterampilan yang dikembangkan oleh Mehralian et al. (Mehralian et al., 2020), yaitu keterampilan konseptual, interpersonal, teknis, dan politik. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap responden penelitian, hasil penelitian dapat disajikan sebagai berikut:

4.1. Keterampilan Manajerial dan Implikasinya pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Pengelolaan suatu organisasi memerlukan kehadiran manajer yang tidak hanya memiliki pemahaman yang mendalam tentang fungsi organisasi, tetapi juga dilengkapi dengan keterampilan manajerial yang tangguh. Penelitian ini mengeksplorasi peran keterampilan manajerial dan implikasinya pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Fokus pada keterampilan manajerial menjadi relevan mengingat kompleksitas tugas dan tanggung jawab BKKBN dalam mendukung program-program pembangunan keluarga, kependudukan, dan keluarga berencana.

Keterampilan manajerial, yang mencakup aspek konseptual, interpersonal, teknis, dan politik, menjadi dasar esensial bagi seorang manajer. Kombinasi keterampilan ini memberikan dasar yang kokoh bagi pimpinan maupun manajer dalam mengelola organisasi dan meraih keberhasilan jangka panjang. Seorang manajer yang memiliki keseimbangan dan penguasaan dalam keempat aspek ini cenderung lebih efektif dalam mengatasi tugas dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Kemampuan untuk

memahami organisasi secara menyeluruh, berkomunikasi dengan baik, memiliki keahlian teknis, dan mengelola hubungan politik dapat membantu manajer mencapai keberhasilan jangka panjang dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Salah satu keterampilan manajerial yaitu keterampilan konseptual. Untuk menjadi manajer yang berhasil, penting untuk memahami sepenuhnya berbagai aspek organisasi tempat bekerja, serta organisasi secara menyeluruh. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan organisasi, manajer dapat mempersiapkan diri dengan lebih baik untuk menghadapi tantangan yang mungkin muncul dan meningkatkan kemampuan mereka dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, dan pemecahan masalah. Manajer di tingkat organisasi mana pun memenuhi tanggung jawab mereka dengan bergantung pada keterampilan konseptual dan kompetensi, namun kepentingan relatifnya di berbagai tingkat manajemen (Ghorbanparast & Moradi, 2014).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap ketujuh responden penelitian, menunjukkan bahwa keseluruhan pimpinan telah menerapkan keterampilan konseptual secara efektif. Pemahaman mendalam tentang organisasi menjadi landasan utama bagi keberhasilan pimpinan. Seluruh responden menunjukkan pemahaman yang komprehensif tentang struktur, tujuan, dan nilai-nilai organisasi, memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang terinformasi dan sesuai dengan visi bersama. Selain itu, analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dilakukan secara sistematis oleh para pimpinan. Mereka mampu mengidentifikasi faktor internal yang memengaruhi kinerja organisasi, memberikan pijakan untuk strategi pengembangan yang lebih efektif. Kemudian, kemampuan perencanaan dan pengorganisasian menjadi sorotan dalam praktik kepemimpinan. Para pimpinan telah sukses merencanakan kegiatan dan mengorganisir sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, mencerminkan keterampilan konseptual yang mendukung efisiensi operasional. Hasil wawancara juga menunjukkan kemampuan mengatasi tantangan dan mengambil keputusan mencerminkan kepemimpinan yang adaptif. Keterampilan konseptual lebih dibutuhkan di manajemen puncak dan menengah dibandingkan dengan keterampilan manusia dan teknis (Batra & Sharma, 2017). Namun menjadi kurang penting seiring dengan berjalannya waktu. keterampilan konseptual turun ke peringkat manajerial (Ghorbanparast & Moradi, 2014).

Responden secara konsisten menunjukkan kemampuan untuk menghadapi tantangan yang kompleks dan mengambil keputusan strategis, menggambarkan pemahaman mendalam terhadap konteks organisasi. Secara keseluruhan, hasil wawancara memberikan gambaran positif bahwa kepemimpinan di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah berhasil menerapkan keterampilan konseptual secara holistik. Keberhasilan ini tidak hanya tercermin dalam pengelolaan harian organisasi tetapi juga dalam pencapaian tujuan jangka panjang, memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan keberlanjutan Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Menelaah indikator yang dikaji dari seluruh responden pada dimensi manajerial konseptual ini, sangat mendukung dari penelitian (Mahmood & Baskaran, 2021) bahwa pemahaman dan implementasi manajerial konseptual dan praktik tata kelola yang baik telah lama dianggap sebagai alat penting untuk menyelesaikan konflik karena kebutuhan akan layanan publik yang efisien dan berkualitas tinggi terus meningkat (Ibrahim et al., 2020). Praktik tata kelola yang baik melalui akuntabilitas dan transparansi adalah kuncinya efektivitas tertinggi dalam administrasi pemerintahan, secara signifikan meningkatkan integritas dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan penyampaian layanan publik untuk meningkatkan kepercayaan publik (Jamaiudin, 2019). Konsekuensinya, efektivitas bergantung pada bagaimana administrator berkontribusi pemecahan masalah, mengusulkan rencana strategis, dan mendukung pengambilan keputusan dalam isu yang sangat kompleks dalam pemerintahan (Mahmood & Baskaran, 2021).

Selanjutnya salah satu keterampilan manajerial yang penting adalah keterampilan interpersonal. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan empat indikator untuk mengukur keterampilan interpersonal, diantaranya yaitu kemampuan komunikasi efektif, kesadaran diri, kemampuan menyelesaikan konflik, dan pemberdayaan serta motivasi (Mehralian et al., 2020).

Hasil wawancara dengan tujuh responden mencerminkan bahwa keseluruhan pimpinan telah berhasil menerapkan keterampilan interpersonal dengan baik. Kemampuan komunikasi efektif ditunjukkan melalui upaya mereka untuk menjalin hubungan yang positif dengan tim dan pihak eksternal, sementara kesadaran diri tercermin dalam pemahaman mereka terhadap peran dan dampak pribadi dalam konteks organisasi. Para pemimpin juga memperlihatkan keterampilan yang kuat dalam menyelesaikan konflik, mengarah pada lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Keterampilan komunikasi tampaknya penting untuk efektivitas interpersonal. Pengembangan hubungan yang beragam dengan perilaku suportif, dan pentingnya dukungan sosial di tempat kerja (Kossek et al., 2011). Selanjutnya, pemberdayaan dan

motivasi termanifestasi dalam upaya mereka untuk memberikan dukungan dan memotivasi tim, menciptakan atmosfer kerja yang positif. Dengan demikian, hasil wawancara secara konsisten mengindikasikan bahwa keseluruhan pimpinan, termasuk kepala dan koordinator bidang, telah berhasil mengintegrasikan keterampilan interpersonal ke dalam praktik kepemimpinan mereka. Keberhasilan ini menciptakan dasar yang kokoh untuk hubungan kerja yang baik, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, keterampilan interpersonal yang teraplikasi dengan baik di antara pimpinan memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang kolaboratif dan efektif.

Manajerial interpersonal merupakan hal menarik untuk kaji dan didukung dalam penelitian masa depan karena memiliki implikasi penting untuk manajemen dan organisasi misalnya pada seleksi pegawai, pelatihan dan perkembangan sumber daya manusia. Artinya, pimpinan pertama-tama harus sadar diri dan mampu mengelola diri agar terampil secara interpersonal. Berikutnya, pimpinan perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif—keduanya menyampaikan pesan dan mendengarkan—sebagai elemen dasar dari ketiganya dimensi yang diidentifikasi oleh ukuran kami (mendukung, memotivasi, dan mengelola konflik). Selanjutnya setiap dimensi keterampilan menyediakan pelopor aditif yang kritis. Misalnya saja mengembangkan hubungan yang mendukung dan menunjukkan kepedulian yang tulus kesejahteraan bawahan merupakan pendahuluan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang efektif memotivasi mereka (Beenen et al., 2021).

Keterampilan teknis merupakan salah satu keterampilan manajerial yang esensial. Keterampilan teknis diukur melalui empat indikator, termasuk penguasaan penggunaan alat dan teknologi, kepatuhan terhadap prosedur dan pedoman, pelaksanaan kegiatan khusus profesi, dan peningkatan keterampilan profesional (Mehralian et al., 2020). Menurut Yukl (1981) keterampilan teknis termasuk pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan kegiatan tertentu serta kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan untuk melakukan kegiatan tersebut.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa keseluruhan pimpinan telah berhasil menerapkan keterampilan teknis secara konsisten. Penguasaan alat dan teknologi tercermin dalam kemampuan mereka untuk memanfaatkan teknologi terbaru dalam operasional sehari-hari. Kepatuhan terhadap prosedur dan pedoman tercermin dalam keseluruhan sistem manajemen yang diterapkan dalam berbagai bidang kerja. Pelaksanaan kegiatan khusus profesi tercermin dalam pencapaian target dan inisiatif yang mendukung misi BKKBN. Keterampilan teknis akan mendorong individu untuk kerja sesuai prosedur dan penuh kehati-hatian serta bekerja dengan teratur (Preece, 2020).

Selain itu, hasil wawancara didapatkan bahwa peningkatan keterampilan profesional tercermin dalam upaya mereka untuk terus mengembangkan diri melalui pelatihan dan pendekatan pembelajaran berkelanjutan. Secara holistik, hasil wawancara menegaskan bahwa kepemimpinan di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah berhasil mengintegrasikan keterampilan teknis ke dalam praktik kepemimpinan mereka. Keberhasilan ini tidak hanya mendukung efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan pondasi yang solid untuk meningkatkan kualitas layanan dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan implementasi keterampilan teknis yang baik, pimpinan di Perwakilan BKKBN telah membuktikan kontribusi positif mereka dalam membawa organisasi menuju keberhasilan dan keberlanjutan. Keterampilan individu akan memberikan perkembangan penugasan dan tanggung jawab serta memberikan keyakinan untuk keberhasilan suatu organisasi (Jacob et al., 2020).

Keterampilan politik juga merupakan keterampilan yang penting dalam sebuah organisasi. Dalam penelitian ini, keterampilan politik diukur melalui empat indikator, yakni kemampuan persuasi, kemampuan manipulasi yang etis, kemampuan komunikasi politis, dan keterampilan negosiasi (Mehralian et al., 2020)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap ketujuh responden, menunjukkan bahwa keseluruhan pimpinan telah berhasil mengaplikasikan keterampilan politik dengan efektif. kemampuan persuasi tercermin dalam kemampuan mereka untuk memengaruhi keputusan dan mendapatkan dukungan. Sementara itu, kemampuan manipulasi yang etis terlihat dalam strategi mereka yang transparan dan bermoral. Komunikasi politis yang efektif tercermin dalam kemampuan mereka untuk menyampaikan pesan dengan taktis dan mengelola hubungan yang kompleks. Secara teoritis, keterampilan politik memungkinkan individu membangun jaringan yang menguntungkan, mengumpulkan modal sosial, dan memperoleh keuntungan sosial (Ferris & Treadway, 2012).

Terakhir, keterampilan negosiasi terbukti dalam upaya mereka untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Secara keseluruhan, temuan dari wawancara menunjukkan bahwa pimpinan di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sukses mengintegrasikan keterampilan politik dalam praktek kepemimpinan mereka. Kesuksesan ini tidak hanya memperkuat hubungan di internal dan

eksternal organisasi, tetapi juga memberikan dukungan pada pencapaian tujuan organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang aktif dan kerjasama. Kecerdikan sosial dalam keterampilan politik memungkinkan diagnosis situasi sosial yang akurat, termasuk cara menafsirkan perilaku orang lain (Ferris & Treadway, 2012). Dengan demikian, keanggunan sosial memberikan individu informasi mengenai perilaku yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan situasi tertentu, atau membantu individu dalam situasi tersebut. Kemampuan untuk mengidentifikasi dengan benar kebutuhan orang lain memudahkan rasa ketertarikan terhadap orang lain percaya bahwa orang tersebut memahami dan menghargai mereka (Harris et al., 2016).

Implementasi keterampilan manajerial memberikan beberapa implikasi terhadap Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai organisasi pemberi layanan publik. Implementasi keterampilan konseptual secara holistik dalam kepemimpinan Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat memberikan dampak positif pada organisasi. Pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam tentang organisasi, analisis kekuatan dan kelemahan, serta kemampuan perencanaan, mampu membuat keputusan yang lebih baik dan mengoptimalkan efisiensi operasional. Hal ini juga mendukung pengembangan strategis, meningkatkan kinerja organisasi, dan mendorong inovasi serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, Integrasi keterampilan interpersonal dalam kepemimpinan Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga akan menciptakan dampak positif bagi organisasi. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan tim meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai, sementara adaptabilitas terhadap perubahan mendukung kelenturan organisasi. Citra organisasi yang positif terbentuk melalui komunikasi yang efektif dan pengambilan keputusan yang kolaboratif. Dengan fokus pada kualitas layanan dan hubungan yang positif, integrasi keterampilan interpersonal memiliki potensi untuk meningkatkan reputasi organisasi dan memberikan manfaat jangka panjang. Kemudian, integrasi keterampilan teknis dalam kepemimpinan Perwakilan BKKBN Kepulauan Bangka Belitung juga dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat pencapaian tujuan organisasi, dan mendukung peningkatan kualitas layanan. Upaya terus-menerus dalam pengembangan keterampilan profesional juga menciptakan organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Kemudian, Integrasi keterampilan politik memberikan dampak positif signifikan.

Keberhasilan ini tidak hanya menciptakan stabilitas dan harmoni internal, melainkan juga memperkuat hubungan eksternal, meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, merangsang kolaborasi dan inovasi, serta membantu organisasi merespons dinamika lingkungan dengan lebih adaptif. Keterampilan politik yang terapkan dengan baik juga memberikan kontribusi pada budaya organisasi yang terbuka, responsif, dan memiliki dampak positif pada reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.

4.2. Hambatan-Hambatan Praktik Manajerial pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Berdasarkan hasil observasi, praktik manajerial di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dihadapkan pada sejumlah hambatan yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi operasional. Salah satu hambatan utama adalah kurangnya sumber daya, terutama dalam hal anggaran dan tenaga kerja. Terbatasnya sumber daya ini dapat membatasi kemampuan organisasi untuk melaksanakan program dan kegiatan dengan optimal. Selain itu, perubahan regulasi yang konstan dan dinamika lingkungan eksternal yang kompleks juga menjadi hambatan yang signifikan. Praktik manajerial yang efektif memerlukan adaptabilitas terhadap perubahan-perubahan ini. Disamping itu, kurangnya integrasi teknologi informasi dalam operasional sehari-hari juga menjadi hambatan, menghambat efisiensi dan aksesibilitas data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Hambatan lainnya mencakup kurangnya koordinasi antarbidang kerja dan kurangnya pelatihan untuk peningkatan keterampilan manajerial. Hambatan ini cukup bisa diterima, mengingat pada kajian sebelumnya Siu & Glover, (2001) ada lima hambatan utama dalam mencapai efektivitas praktik manajemen yang dikategorikan sebagai berikut: perubahan pasar yang cepat, pengaruh pemerintah, tidak memadainya sistem intelijen pasar, kurangnya keterampilan sumber daya manusia yang tepat dan sistem produksi yang tidak efektif.

Keseluruhan, pemahaman mendalam tentang hambatan-hambatan ini penting untuk merancang strategi manajemen yang efektif dan berkelanjutan di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Diperlukan langkah-langkah proaktif untuk mengatasi hambatan tersebut, termasuk alokasi sumber daya yang lebih baik, adaptasi terhadap perubahan regulasi, investasi dalam teknologi informasi, dan peningkatan koordinasi serta pelatihan keterampilan manajerial bagi staf. Seiring dengan mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan tersebut, Perwakilan BKKBN dapat meningkatkan efektivitas dan dampak positifnya dalam melaksanakan misi pentingnya dalam pengendalian penduduk dan pembangunan keluarga di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil kajian ini mendukung penelitian (Mehralian et al., 2020) bahwa keterampilan manajerial harus dimiliki oleh setiap individu dalam setiap

tahap pekerjaan dan penugasan. Selaras dengan Siu & Glover, (2001) bahwa penguasaan pengetahuan profesional, keterampilan teknis, dan keterampilan interpersonal yang baik sangat penting untuk kinerja manajerial yang efektif. Pimpinan perlu mengetahui cara memimpin dan memotivasi karyawan, cara membangun sistem organisasi yang tepat, dan cara memahami serta memenuhi permintaan kebutuhan. Program pengembangan manajemen perlu disesuaikan dengan kebutuhan khusus para manajer /pimpinan, bukan sekadar mengambil program pelatihan dari keinginan tapi harus sesuai kebutuhan. Selain itu, pelatihan perilaku dan teknis harus dilakukan secara teratur dan baik bagi pimpinan maupun pegawai.

5. Kesimpulan

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pendalaman terkait aplikasi keterampilan manajerial oleh pimpinan pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melalui empat jenis keterampilan manajerial, diantaranya yaitu keterampilan konseptual, interpersonal, teknis, dan politik. Berdasarkan observasi dan wawancara penelitian yang dilakukan terhadap responden, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Keseluruhan pimpinan Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah berhasil menerapkan keterampilan konseptual, interpersonal, teknis, dan politik secara efektif dan konsisten. Para pimpinan tidak hanya memahami dan mengimplementasikan keterampilan ini dengan baik, tetapi juga berhasil mengintegrasikannya dalam praktik sehari-hari mereka ketika berada dalam organisasi. Implementasi keterampilan manajerial dengan integrasi keterampilan konseptual, interpersonal, teknis, dan politik di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menghasilkan efisiensi operasional, hubungan harmonis, peningkatan kualitas layanan, stabilitas organisasi, dan reputasi yang positif yang berimplikasinya pada peningkatan pelayanan publik, produktivitas, kesejahteraan pegawai, serta kontribusi positif terhadap program pembangunan keluarga, pengendalian penduduk, dan keluarga berencana.
- 2) Implementasi keterampilan manajerial di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengalami beberapa hambatan, diantaranya yaitu kurangnya sumber daya, resistensi terhadap perubahan, kebutuhan akan pelatihan tambahan, serta adanya tantangan dalam menciptakan keselarasan antarbidang dan mengatasi kompleksitas perubahan lingkungan. Mengatasi hambatan ini menjadi kunci untuk mencapai penuhnya potensi dan dampak positif implementasi keterampilan manajerial tersebut.

6. Daftar Rujukan

- Al-Arif, M. N. (2013). *The managerial role of pharmacist at community pharmacy setting in Saudi Arabia*.
- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., Rachmawati, E., Wardhana, A., Yuliatmo, W., & Purwaningsih, N. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Insania.
- Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. Sage.
- Basuki, B. (2016). Pengaruh Praktik Sumber Daya Manusia Strategik Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi. *Al-KALAM: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(2).
- Batra, M. R., & Sharma, B. P. (2017). A perception of managerial skill for leading educational institute. *International Journal For Innovative Research In Multidisciplinary Field*, 3(4), 98–103.
- Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B., & Riggio, R. (2021). The good manager: Development and validation of the managerial interpersonal skills scale. *Frontiers in Psychology*, 12, 631390.
- Curtis, D. B., Winsor, J. L., & Stephens, R. D. (1989). National preferences in business and communication education. *Communication Education*, 38(1), 6–14.
- Darmawan, D. F., & Paselle, E. (2017). Peningkatan Kemampuan Manajerial Dalam Memacu Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara. *Jurnal Administrative Reform*, 1(4), 617–630.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197–217.
- Fahmi, A. J., Widyanti, R., & Maskur, M. (2021). Keterampilan Manajerial Dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Maintenance Pt. Global Makara Teknik Site Bre Rantau Kabupaten Tapin). *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 7(2).
- Faris, R. J., MacKinnon III, G. E., MacKinnon, N. J., & Kennedy, P. L. (2005). Perceived importance of

- pharmacy management skills. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 62(10), 1067–1072.
- Feng Jing, F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 224–242.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. Routledge.
- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Brittain Leslie, J. (2008). Managerial skills: What has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167–181.
- Ghorbanparast, S., & Moradi, E. (2014). Investigating Relationship between Managerial Skills and Organization Development (A Case Study in Aviation Industry Research Center). *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 2(1), 166–176.
- Gray, A. M., Phillips, V. L., & Normand, C. (1996). The costs of nursing turnover: evidence from the British National Health Service. *Health Policy*, 38(2), 117–128.
- Harris, J. N., Ferris, G. R., Summers, J. K., & Munyon, T. P. (2016). The role of political skill in relationship development, work and social networks, and work effectiveness. *Human Resource Management Theory and Research on New Employment Relationships*, 47–75.
- Howard-Grenville, J., Buckle, S. J., Hoskins, B. J., & George, G. (2014). Climate change and management. In *Academy of Management Journal* (Vol. 57, Issue 3, pp. 615–623). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Ibrahim, N. H., Kok, T. K., & Lokman, A. M. (2020). Towards Good Governance: Values Internalization and Organizational Performance. *Malaysian Journal of Consumer and Family Economics*, 24(S2), 202–215.
- Jacob, C., Sanchez-Vazquez, A., Ivory, C., & others. (2020). Social, organizational, and technological factors impacting clinicians' adoption of mobile health tools: systematic literature review. *JMIR MHealth and UHealth*, 8(2), e15935.
- Jacobs, S., Hassell, K., Ashcroft, D., Johnson, S., & O'Connor, E. (2014). Workplace stress in community pharmacies in England: associations with individual, organizational and job characteristics. *Journal of Health Services Research & Policy*, 19(1), 27–33.
- Jamaiudin, N. (2019). Good Governance in Malaysia: Assessing Public Perceptions on the Implementation of National Transformation Policy, 2011-2016. *Intellectual Discourse*, 27(SI# 1), 719–743.
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332–341.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Klein, C., DeRouin, R. E., & Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2006*, 21, 79–126.
- Kosseck, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work--family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work--family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
- Latif, D. A. (2002). Model for teaching the management skills component of managerial effectiveness to pharmacy students. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 66(4), 377–381.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255–270.
- Mahmood, Z., & Baskaran, S. (2021). Complex Problem-Solving: Assessing The Future-Ready Conceptual Skills Towards The Effectiveness Of Good Governance Practices. *Social Science And Technology Toward Performance Improvement: Research Concept, Effect And Agenda*, 56.
- Malec, M., & Stańczak, L. (2022). Impact of Managerial Skills on Innovative Projects' Management Processes in the Domain of Mining Machines. *Acta Montanistica Slovaca*, 27(2).
- Mehralian, G., Akhavan, P., Reza Rasekh, H., & Rajabzadeh Ghatari, A. (2013). A framework for human capital indicators in knowledge-based industries: evidence from pharmaceutical industry. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 88–101.
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., & Aghakhani, H. (2020). Managerial skills and

- performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 361–377.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2014). The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 212–222.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4).
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305–318.
- Pavett, C. M., & Lau, A. W. (1983). Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*, 26(1), 170–177.
- Preece, D. (2020). *Organizations and technical change: Strategy, objectives and involvement*. Routledge.
- Radiansyah, A. (2023). Tipe Bidang Utama Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia. *Pengembangan SDM*, 19.
- Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2019). *Operations management: an integrated approach*. John Wiley & Sons.
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653–664.
- Sakti, D. P. B., Simamora, R. B., Karim, A., Nurmayanti, S., Alhamidi, E. M. A., Abidin, N., Siregar, B. G., Darsana, I. M., Mitrin, A., & Salijah, E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. CV. Intelektual Manifes Media.
- Siu, N. Y.-M., & Glover, L. (2001). Barriers to effective managerial practices in China. *Asia Pacific Business Review*, 7(3), 57–74.
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The relationship between managerial skills and managerial effectiveness in a managerial simulation game. *Innovar*, 26(62), 11–22.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Suliman, M. (2021). Managerial Skills and Competencies of Future Managers in UAE. *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 1(4), 195–202.
- Suresh, S., & Kodikal, R. (2015). Managerial skills and job satisfaction: a study among nurses in healthcare sector. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 5(6), 287–299.
- Tuha, P. T., & Oktabian, R. H. (2022). Perspektif Agile Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia. *JEM Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 8(2), 24–36.
- Verle, K., Markič, M., Kodrič, B., & Gorenc Zoran, A. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 922–935.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (2008). Human resources, organizational resources, and capabilities. In *The Routledge companion to strategic human resource management* (pp. 345–356). Routledge.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.