

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Teori Umum

Dalam menjalankan bisnis, pemahaman terhadap teori manajemen dan strategi manajemen menjadi dasar untuk mengatur, mengarahkan, serta mengembangkan organisasi secara efektif. Manajemen berperan dalam pengelolaan sumber daya, sementara strategi manajemen membantu menentukan langkah terbaik untuk mencapai tujuan bisnis. Selain itu, konsep *entrepreneurship* menekankan pentingnya inovasi, kreativitas, dan keberanian mengambil risiko dalam menciptakan peluang usaha baru. Proses ini kemudian berlanjut pada pengembangan bisnis, yaitu upaya memperluas skala usaha dan meningkatkan daya saing melalui inovasi dan efisiensi. Sebelum suatu ide dijalankan, diperlukan validasi pasar untuk memastikan produk atau layanan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dengan demikian, keterpaduan antara manajemen, strategi, kewirausahaan, pengembangan bisnis, dan validasi pasar menjadi dasar penting dalam membangun bisnis yang berkelanjutan.

3.1.1 Manajemen dan strategi manajemen

Salah satu aspek terpenting dalam memulai sesuatu adalah manajemen. Aspek tersebut penting dalam membentuk organisasi, baik itu organisasi sosial, pendidikan, pemerintahan, maupun kelompok kecil dalam kehidupan sehari-hari. Secara aspek, manajemen terbagi ke dalam beberapa jenis, tergantung dari bidang dan fungsinya, misalnya manajemen waktu, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen operasional, dan lainnya. Pada dasarnya, manajemen berperan dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya. Apabila manajemen dijalankan dengan buruk, maka proses tersebut tidak akan berjalan secara optimal. Hal ini dapat mengakibatkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien, pemborosan waktu dan biaya. Irawan (2022) menyatakan bahwa

manajemen merupakan proses yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan terhadap jalannya kegiatan organisasi serta penggunaan sumber daya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sejalan dengan itu, Faiharani (2022) mendefinisikan manajemen sebagai seperangkat kegiatan yang diarahkan pada pemanfaatan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kemudian, Joseph (2020) menyatakan dasar dari manajemen terletak pada kinerja, bukan semata-mata pada pengetahuan, melainkan juga pada penggunaan akal sehat dan kemampuan kepemimpinan.

Terdapat empat tujuan utama manajemen yang hendak dicapai, yaitu meningkatkan efisiensi, mencapai efektivitas, berorientasi pada pencapaian tujuan, serta mendukung keberlangsungan kegiatan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut (Yusuf et al., 2023). Efisiensi diartikan sebagai kemampuan dalam mengelola sumber daya secara optimal tanpa menimbulkan pemborosan, misalnya dengan menggunakan biaya sehemat mungkin atau mencari alternatif pembiayaan yang lebih murah. Efektivitas berkaitan dengan kemampuan untuk memaksimalkan hasil melalui pengelolaan proses dan sumber daya secara tepat, seperti menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu dan target yang telah ditentukan. Berorientasi pada tujuan berarti setiap kegiatan manajerial harus diarahkan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, manajer maupun anggota organisasi perlu memahami tujuan bersama agar langkah-langkah yang dilakukan tetap fokus dan terarah. Terakhir, mendukung keberlanjutan organisasi berarti manajemen berperan penting dalam menjaga stabilitas dan kelangsungan kegiatan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan manajerial yang baik akan menghasilkan kinerja optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan. Untuk mendukung tujuan utama manajemen, diperlukan strategi manajemen dan fungsi manajemen yang jelas karena berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan arah dan langkah organisasi.

Secara umum, strategi merupakan rencana yang difokuskan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan melalui metode yang tepat untuk mewujudkannya (Sulaiman & Asmawi, 2022). Sementara itu, fungsi manajemen berperan sebagai fondasi utama yang memastikan seluruh kegiatan organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Fungsi ini mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan sumber daya manusia (SDM), hingga tahap pengendalian (Yusuf et al., 2023). Fungsi manajemen dikenal dengan konsep “POAC”, yang merupakan singkatan dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (Yusuf et al., 2023). *Planning* (Perencanaan) merupakan proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai serta menentukan langkah, strategi, dan sumber daya yang diperlukan agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. *Organizing* (Perencanaan) mencakup proses pembagian tugas, wewenang, serta tanggung jawab kepada setiap anggota organisasi agar kegiatan berjalan terkoordinasi dengan baik. *Actualizing* (Pengarahan) adalah upaya untuk memotivasi, mengarahkan, dan menggerakkan karyawan agar bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan. *Controlling* (Pengendalian) merupakan kegiatan untuk memantau, menilai, serta melakukan perbaikan terhadap pelaksanaan agar tetap sejalan dengan rencana yang telah dibuat (Ayu & Nawawi, 2024).

Dengan demikian, manajemen dan strategi manajemen memegang peran yang penting karena melibatkan berbagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya. Melalui penerapan fungsi-fungsi tersebut, organisasi dapat berjalan secara lebih terarah, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan manajemen yang baik, setiap sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal sehingga mampu meningkatkan produktivitas, kinerja, dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

3.1.2 Entrepreneurship

Para sarjana memiliki peran penting dalam memajukan perekonomian. Namun, kenyataannya saat ini angka pengangguran di kalangan lulusan sarjana semakin meningkat karena jumlah tenaga kerja yang tersedia tidak sebanding dengan lapangan pekerjaan yang ada. Banyak lulusan lebih memilih mencari pekerjaan daripada menciptakan peluang kerja sendiri (Pelipa & Marganingsih, 2020). Padahal, mencari peluang kerja sendiri dan menjadi wirausahawan juga merupakan pilihan yang baik, karena menunjukkan kemandirian, kreativitas, dan kemampuan seseorang dalam menciptakan sumber penghasilan tanpa harus bergantung pada ketersediaan pekerjaan dari pihak lain.

Kewirausahaan atau *entrepreneurship* sendiri adalah sebuah kegiatan untuk menghasilkan sesuatu bernilai dan bermanfaat bagi orang lain, baik berbentuk produk maupun jasa dengan tujuan menghasilkan keuntungan (Bisono, 2022). Disisi lain, menurut Pelipa & Marganingsih (2020), *entrepreneurship* adalah sebuah sikap, jiwa, serta kemampuan untuk menghasilkan hal baru, yang memiliki nilai dan manfaat tinggi, baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain. Sementara itu, menurut Febrianty et al. (2021), *entrepreneurship* adalah suatu proses menciptakan nilai melalui inovasi, perkembangan, dan pembaruan sektor bisnis, dengan menggunakan sumber daya tertentu dalam memanfaatkan peluang. Disisi lain, menurut teori Schumpter yang dikutip oleh Purnomo (2021), *entrepreneurship* adalah kegiatan yang mendorong pertumbuhan ekonomi melalui dektruksi kreatif dengan *entrepreneur* menjadi inovator utama melalui penciptaan kombinasi baru.

Wirausahawan atau *entrepreneur* sendiri adalah seseorang yang melakukan kegiatan *entrepreneurship* (Bisono, 2022). *Entrepreneur* dengan inventor adalah dua peran yang berbeda. Inventor adalah orang yang menciptakan sesuatu, sementara *entrepreneur* mengubahnya menjadi kekuatan ekonomi, sesuai dengan teori Schumpter (Purnomo, 2021). Dalam

menjalankan perannya, seorang *entrepreneur* harus memiliki keterampilan kewirausahaan. Menurut Astuti, Sari, dan Kurniawan (2024), dalam berwirausaha, harus memiliki kreativitas yang tinggi untuk berinovasi untuk menuju kesuksesan. Sementara, menurut Bisono (2022), dengan memiliki kemampuan mencari peluang, kreativitas tinggi, berani mengambil risiko, dan memanfaatkan sumber daya yang ada, dapat menghasilkan ide bisnis yang potensial bagi wirausahawan. Walaupun begitu, begitu, kemampuan tersebut harus diimbangi dengan *entrepreneurship development*. Menurut Bisono (2022), *entrepreneurship development* adalah proses mempelajari pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan, yang salah satunya berkaitan dengan perilaku kewirausahaan. Kemudian, menurut Astuti, Sari, & Kurniawan (2024). perilaku kewirausahaan sendiri berkembang dari berbagai perspektif, antara lain:

1) Teori Ekonomi

Teori ini menjelaskan bahwa wirausahawan dapat memanfaatkan peluang usaha untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya dan menuju kesuksesan. Keberhasilan ini didukung oleh pemanfaatan teknologi, komunikasi, dan informasi dalam menangkap peluang usaha.

2) Teori Psikologi

Teori ini menjelaskan bahwa karakteristik individu satu sama lain berbeda antara *entrepreneur* dan bukan *entrepreneur*, serta menjelaskan karakteristik yang membedakan apakah seorang *entrepreneur* akan berhasil atau tidak. Indikasinya dapat dilihat melalui cara menjalani kehidupan, seperti pengalaman hidup, lingkungan keluarga, dan peristiwa yang pernah dialami.

3) Teori Perilaku

Teori ini menjelaskan hubungan antara perilaku kewirausahaan dengan hasil yang diperoleh. Perilaku kewirausahaan yang baik mencakup kemampuan memimpin, memasarkan produk, mengambil keputusan dan berinovasi,

pengalaman kerja, pemilihan bidang usaha, kemampuan bekerja sama, serta kepandaian dalam menerapkan manajemen bisnis.

Dengan demikian, kewirausahaan bukan hanya tentang menciptakan produk atau jasa yang bernilai, tetapi juga mencerminkan kemandirian, kreativitas, dan kemampuan seseorang dalam menciptakan peluang kerja baru. *Entrepreneurship* mencakup proses inovasi dan pembaruan yang dapat mendorong kemajuan ekonomi melalui ide-ide baru yang bermanfaat. Seorang wirausahawan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memanfaatkan peluang, berpikir kreatif, berani mengambil risiko, serta memiliki keterampilan manajerial yang baik. Selain itu, pengembangan kewirausahaan (*entrepreneurship development*) menjadi penting agar pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat terus diasah.

3.1.3 Teori pengembangan bisnis

Pengembangan menjadi aspek yang sangat penting karena kehidupan manusia bersifat dinamis dan senantiasa mengalami perubahan. Oleh sebab itu, masyarakat perlu terus mengembangkan diri agar mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan, kemajuan teknologi, serta berbagai tuntutan yang muncul seiring perkembangan zaman, seperti meningkatnya kebutuhan akan keterampilan baru dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sosial maupun ekonomi. Hal yang sama berlaku bagi dunia bisnis, yang juga harus senantiasa mengalami perkembangan sebagai indikator kemajuan dan keberhasilan. Secara umum, pengembangan dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penyempurnaan terhadap suatu sistem atau tatanan, dengan tujuan agar sistem tersebut mampu berkembang secara mandiri dan berkelanjutan (Qamidah, 2024). Pengembangan usaha merupakan tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas (Cerahwati, 2020).

Dalam melakukan pengembangan bisnis, diperlukan serangkaian perencanaan yang matang. Strategi pengembangan bisnis merupakan proses

yang melibatkan berbagai upaya dalam memelihara hubungan dengan pelanggan, mengidentifikasi serta menarik konsumen baru, dan meningkatkan peluang bisnis untuk mencapai profitabilitas (Afrinda, 2023). Tahap awal mencakup analisis menyeluruh terhadap pasar, pesaing, dan tren industri untuk mengidentifikasi potensi peluang pertumbuhan. Selain itu, perencanaan juga meliputi penentuan strategi pemasaran, penjualan, pengembangan merek, segmentasi pasar, serta penetapan harga yang tepat agar pengembangan bisnis dapat berjalan secara efektif dan terarah (Sagala et al., 2024). Beberapa faktor seperti kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan, rencana aksi yang jelas, alokasi sumber daya, serta pengawasan dan penyesuaian yang mendukung mempengaruhi keberhasilan dalam perencanaan dan pengembangan bisnis (Khumaira et al., 2024). Selain itu, strategi juga diperlukan untuk memastikan tercapainya visi, misi, serta tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan secara berkelanjutan (Afrinda, 2023).

Dengan demikian, pengembangan bisnis dapat disimpulkan sebagai proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas, daya saing, dan keberlanjutan suatu usaha melalui inovasi, perluasan pasar, dan optimalisasi sumber daya yang dimiliki. Selain itu, beberapa faktor dan strategi sangat mempengaruhi keberhasilan dalam perencanaan dan pengembangan bisnis.

3.1.4 Teori validasi pasar

Dalam menjalankan bisnis, kegiatan pengembangan bisnis dan melakukan inovasi dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang dinamis. Namun, dalam prosesnya, validasi pasar menjadi hal penting untuk dilakukan karena dapat membantu memverifikasi apakah inovasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan pasar. Menurut Kittelsen (2020), pemahaman mengenai karakteristik validasi pasar yang memadai sangatlah penting, mengingat bahwa banyak inovator yang gagal dalam melakukan inovasinya. Selain itu, menurut Mayhook (2024), validasi pasar sangat penting karena menyangkut biaya yang

tinggi dalam meluncurkan suatu produk atau layanan baru. Tidak hanya itu, dengan validasi pasar dapat membantu menentukan apakah suatu ide layak untuk diwujudkan dan membantu mengelola risiko dan mencegah kegagalan yang mungkin terjadi akibat penjualan produk atau layanan baru yang tidak memadai (Mayhook, 2024).

Validasi pasar adalah proses untuk menyelidiki, mencoba, dan memvalidasi inovasi yang dilakukan dan menjawab pertanyaan “Apakah inovasi ini layak dilakukan?”, sehingga pada akhirnya kerugian mahal dapat dihindari dan keputusan didasarkan atas kebutuhan pelanggan (Kittelsen, 2020). Sementara itu, menurut Stevenson, Allen, dan Wang (2022), validasi pasar adalah alat pendorong ketekunan wirausahawan dalam memahami dan memutuskan apakah proyek akan dilanjutkan atau tidak, serta dapat memprediksi proyek selanjutnya. Adapun, menurut Mayhook (2024) validasi pasar adalah sebuah proses sistematis yang mengidentifikasi dan menguji secara sistematis kebutuhan pasar sebelum meluncurkan ide bisnis, produk, atau layanan baru. Salah satu pendekatan dalam proses validasi pasar adalah dengan menggunakan *keyword analysis* di mesin pencari (Mayhook. 2024). Kesuksesan proses validasi pasar dapat diukur melalui kemampuan dalam mengurangi risiko, sehingga semakin kecil risiko, maka investor akan lebih percaya dan berpeluang mendapatkan pendanaan serta dukungan (Kittelsen, 2020).

Dengan demikian, validasi pasar merupakan langkah krusial dalam proses pengembangan bisnis dan inovasi. Melalui validasi pasar, pelaku bisnis dapat memastikan bahwa ide atau produk yang dikembangkan dapat diterima oleh pasar dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Tidak hanya itu, validasi pasar membantu pelaku bisnis untuk meminimalkan risiko kegagalan dan menjadi dasar dalam mengambil keputusan yang lebih rasional dan berbasis data.

3.2 Teori Khusus

Dalam pengelolaan kegiatan operasional FITNFULL, CEO menggunakan teori-teori yang berkaitan secara langsung dengan fungsi manajemen. Teori kepemimpinan situasional digunakan untuk memahami bagaimana pemimpin dapat mengadaptasikan gaya kepemimpinan berdasarkan karakteristik tugas dan tingkat kemampuan anggota tim, sehingga proses kerja dapat berlangsung secara efektif. Selain itu fungsi manajemen POAC digunakan sebagai kerangka analitis untuk memahami bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau pengarahan, dan pengendalian dilakukan secara sistematis dalam bisnis. Teori-teori tersebut menjadi landasan untuk mengevaluasi kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas koordinasi dalam pengelolaan FITNFULL.

3.2.1 Leadership

Seorang pemimpin memegang peran sentral dalam keberhasilan sebuah organisasi. Pemimpin bukan hanya individu yang berada di posisi tertinggi, tetapi sosok yang mampu menggerakkan, memengaruhi, dan mengarahkan kelompok menuju tujuan bersama. Pemimpin yang baik merupakan orang yang membantu mengembangkan karyawannya menjadi yang terbaik sehingga karyawannya pada akhirnya tidak membutuhkan pemimpin itu lagi. Dalam suatu organisasi, hubungan antara pemimpin dan karyawan menjadi dasar terbentuknya komitmen kerja yang kuat. Menurut Az-zahroh et al. (2023), komitmen mencerminkan perpaduan antara motivasi pribadi dan keyakinan diri individu untuk melaksanakan tugas secara optimal dan sesuai dengan tanggung jawabnya. Komitmen ini tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi terciptanya loyalitas, kerja sama, dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Dalam menjalankan perannya secara optimal, pemimpin perlu memahami posisi strategisnya, struktur organisasi, serta pola hubungan dengan para anggotanya. Pemahaman ini penting agar proses kerja berjalan selaras, risiko

dapat diminimalkan, dan potensi kegagalan dapat dihindari. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menganalisis risiko secara matang, berani menyampaikan pandangan ketika situasi menuntut, serta siap mengambil tanggung jawab atas keputusan yang diambil. Selain itu, pemimpin perlu menunjukkan inisiatif, ketegasan, dan keteladanan dalam setiap tindakannya, sehingga menghadirkan rasa percaya dan keamanan bagi anggota tim. Kepemimpinan yang efisien dan efektif juga tercermin dari kemampuannya menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi. Pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar setiap individu dapat mengembangkan potensi terbaiknya. Sejalan dengan hal tersebut, Yan-Li & Hassan (2018) menegaskan bahwa perilaku pemimpin sangat berpengaruh dalam menciptakan kepuasan kerja, terutama ketika pemimpin mampu memberikan dukungan yang konsisten dan memadai (Firdaus & Muttaqin, 2024; Oniemola & Asikhia, 2022; Romero, 2025).

Pemimpin yang kuat biasanya memiliki visi yang jelas, komprehensif, dan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi. Kemampuan dalam mengambil keputusan secara tegas berdasarkan data dan informasi juga menjadi ciri penting yang membedakan pemimpin efektif dari yang lain. Mereka berkomitmen untuk mengembangkan kapasitas tim, mendorong kolaborasi, serta memastikan bahwa setiap anggota merasa dihargai dan didengar. Meskipun bersifat konsultatif dan terbuka, pemimpin tetap harus mampu mengambil keputusan sulit ketika situasi menuntut, sebagaimana disampaikan oleh Oniemola & Asikhia (2022).

Lebih jauh, pemimpin masa kini dituntut untuk adaptif terhadap perubahan, responsif terhadap dinamika lingkungan, serta mampu memanfaatkan teknologi dan informasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pemimpin juga bertanggung jawab membangun budaya kerja yang inklusif, etis, dan berbasis kinerja. Dengan kata lain, kepemimpinan yang baik tidak hanya tentang mengarahkan, tetapi juga tentang membangun

kepercayaan, menciptakan nilai, dan memastikan organisasi berkembang secara berkelanjutan.

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada anggota organisasi maupun individu lainnya agar bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam literatur yang dikompilasi oleh Firdaus & Muttaqin (2024), sejumlah ahli memberikan sudut pandang berbeda mengenai definisi kepemimpinan. Miftah Thoha menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas untuk memengaruhi perilaku individu maupun kelompok agar bergerak sesuai arah yang diharapkan. Sementara itu, C. Turney melihat kepemimpinan sebagai serangkaian proses manajerial yang digunakan untuk mengelola, mengarahkan, dan memotivasi pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi, dengan memanfaatkan teknik dan pendekatan manajemen yang tepat. George R. Terry juga menekankan hal serupa, bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang lain agar bertindak menuju tujuan organisasi. A. Dale Timple memperluas perspektif ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial yang bertujuan untuk memperoleh partisipasi sukarela dari para bawahan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Di sisi lain, Kartini Kartono menekankan bahwa kepemimpinan bersifat khas dan kontekstual, yakni setiap kelompok atau divisi memiliki karakteristik, aktivitas, dan tujuan yang berbeda, sehingga gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan situasi tertentu. Melalui berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan bukan sekadar wewenang struktural, melainkan proses sosial yang menuntut kemampuan interpersonal, ketajaman analisis, dan kecakapan mengelola dinamika kelompok. Pemimpin perlu memiliki kepekaan dalam mengidentifikasi keadaan yang dihadapi, memanfaatkan potensi anggota, serta menggerakkan mereka melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan dukungan yang konsisten. Kepemimpinan yang baik juga menuntut

pemimpin untuk terus belajar, adaptif terhadap perubahan, serta mampu mengambil keputusan yang etis dan bertanggung jawab.

Berbagai literatur menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki beberapa jenis yang dapat diterapkan dalam organisasi. Setiap jenis menunjukkan karakteristik dan pola perilaku tertentu yang mencerminkan cara pemimpin berinteraksi, mengarahkan, dan memotivasi pengikutnya (Firdaus & Muttaqin, 2024; Oniemola & Asikhia, 2022; Romero, 2025).

Jenis kepemimpinan pertama adalah kepemimpinan otokratik, yaitu gaya memimpin yang bersifat sangat sentralistik dan penuh kontrol. Pemimpin otokratik cenderung membuat keputusan secara sepihak, membatasi partisipasi bawahan, serta mengharapkan kepatuhan penuh terhadap instruksi. Gaya ini sering dianggap menurunkan moral dan kinerja karyawan karena anggota tim tidak diberi ruang untuk berpendapat atau berinisiatif. Meskipun begitu, gaya ini dapat efektif dalam kondisi tertentu, seperti situasi krisis yang membutuhkan keputusan cepat dan tegas. Jenis berikutnya adalah kepemimpinan Laissez-Faire atau *delegative leadership*. Pemimpin dengan gaya ini memberikan kebebasan kepada anggota tim dalam menentukan cara bekerja dan mengambil keputusan. Dukungan atau arahan dari pemimpin biasanya sangat sedikit. Pendekatan ini hanya efektif ketika diterapkan pada anggota yang sangat kompeten, berpengalaman, serta memiliki motivasi tinggi. Namun, jika tim tidak siap, gaya ini dapat menyebabkan kebingungan, kurangnya koordinasi, dan rendahnya akuntabilitas. Selanjutnya terdapat kepemimpinan demokratis, yaitu gaya yang menekankan kolaborasi, partisipasi aktif, dan pengambilan keputusan bersama. Pemimpin demokratis percaya bahwa organisasi akan berjalan lebih efektif ketika pemimpin dan anggota tim berdiskusi untuk menyelesaikan masalah. Gaya ini mendorong rasa memiliki, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komunikasi, namun dapat memperlambat proses ketika keputusan harus diambil secara cepat. Tipe kepemimpinan kharismatik juga menjadi salah satu gaya yang banyak

ditemukan. Pemimpin kharismatik memiliki daya tarik, kepribadian kuat, dan kemampuan komunikasi yang tinggi, sehingga mampu memengaruhi dan menginspirasi pengikutnya. Namun, gaya ini berpotensi menimbulkan ketergantungan berlebihan pada figur pemimpin, sehingga sistem organisasi dapat melemah jika sosok pemimpinnya tidak lagi hadir.

Berikutnya adalah kepemimpinan militeristik, yang menekankan kedisiplinan tinggi, kepatuhan, struktur komando yang ketat, serta instruksi yang jelas. Model ini lazim di lingkungan kemiliteran atau organisasi yang membutuhkan standar keselamatan ketat. Di luar konteks tersebut, gaya ini dapat terasa terlalu rigid dan kurang memberi ruang kreativitas. Jenis lainnya adalah kepemimpinan birokratis, yang berfokus pada penerapan aturan, prosedur, dan kebijakan secara konsisten. Pemimpin birokratis menuntut bawahan untuk bekerja sesuai standar formal yang telah ditetapkan. Gaya ini cocok untuk lingkungan kerja yang sangat terstruktur, namun kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan. Kepemimpinan transaksional merupakan gaya yang menekankan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memberikan penghargaan bagi kinerja yang baik dan konsekuensi bagi kegagalan atau ketidakpatuhan. Gaya ini efektif mempertahankan stabilitas, efisiensi, dan ketertiban, tetapi kurang mendorong kreativitas serta perubahan jangka panjang.

Berbeda dengan itu, kepemimpinan melayani (*servant leadership*) menempatkan kepentingan tim sebagai prioritas utama. Pemimpin berfokus pada pemberdayaan, dukungan emosional, dan pemenuhan kebutuhan anggota agar mereka dapat bekerja secara optimal. Gaya ini membangun kepercayaan, kolaborasi, dan loyalitas dalam organisasi. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang berorientasi pada perubahan positif dan pengembangan jangka panjang. Pemimpin transformasional memiliki visi kuat, mampu menginspirasi, dan mendorong inovasi dalam organisasi. Mereka dihormati karena kemampuan

menggerakkan perubahan, membangun komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang penuh motivasi. Jenis kepemimpinan terakhir adalah kepemimpinan situasional, yaitu gaya yang paling adaptif. Pemimpin menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya berdasarkan tingkat kemampuan, kematangan, dan kesiapan anggotanya. Dalam praktiknya, pemimpin dapat bersikap direktif, suportif, partisipatif, atau delegatif sesuai kondisi yang dihadapi. Dengan demikian, kepemimpinan situasional menekankan fleksibilitas dan penyesuaian strategi agar gaya memimpin selalu relevan dengan kebutuhan tim.

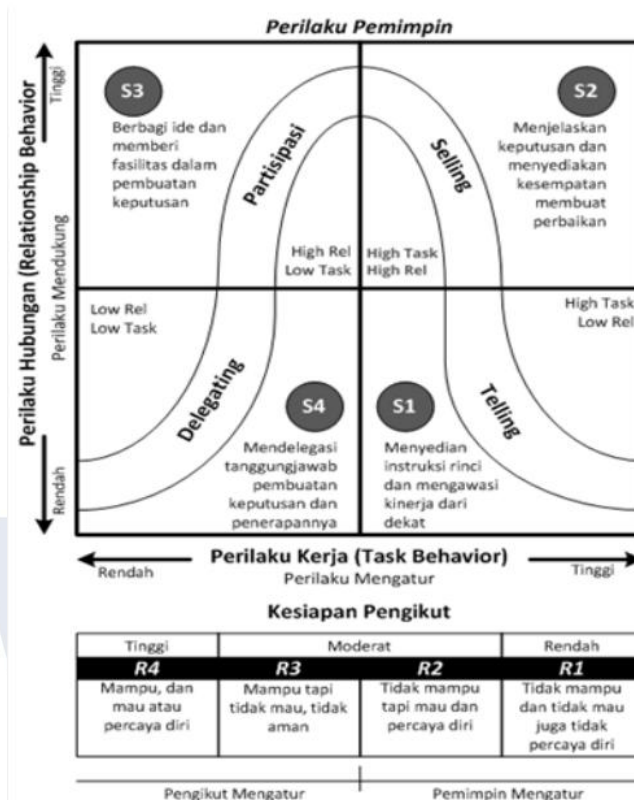
Setiap jenis kepemimpinan memiliki peran dan konteks penerapan yang berbeda. Pemimpin yang efektif bukan hanya menguasai satu gaya tertentu, tetapi mampu menilai situasi organisasi, karakteristik anggota, serta tujuan yang ingin dicapai, lalu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya secara tepat.

Kepemimpinan situasional merupakan teori yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (Sari & Hariri, 2022). Teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada tingkat kematangan (*maturity*) atau kesiapan bawahan. Dengan kata lain, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kondisi, kebutuhan, serta tingkat kemampuan pengikutnya yang terus berubah. Dalam perspektif Hersey dan Blanchard, kepemimpinan situasional dibangun melalui interaksi antara tiga komponen utama, yaitu: (1) tingkat arahan atau tugas yang diberikan oleh pemimpin (*task behavior*), (2) tingkat dukungan sosial-emosional yang disediakan pemimpin (*relationship behavior*), serta (3) tingkat kesiapan atau kematangan pengikut dalam melaksanakan tugas tertentu. Kesiapan ini mencakup kemampuan, kepercayaan diri, dan kemauan pengikut dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

Ketiga komponen tersebut membentuk dasar bagi pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk pemimpin, apakah perlu bersifat direktif, suportif, partisipatif, atau delegatif. Ketepatan dalam memilih gaya ini memungkinkan pemimpin membantu pengikut berkembang secara bertahap, dari tahap kesiapan rendah hingga kesiapan yang lebih tinggi. Interaksi antara perilaku pemimpin dan kesiapan pengikut tersebut biasanya digambarkan dalam sebuah kurva berbentuk lonceng (*bell-shaped curve*) pada gambar 3.1, yang menunjukkan bagaimana tingkat dukungan dan arahan berubah mengikuti perkembangan kompetensi serta komitmen pengikut. Semakin matang pengikut, semakin kecil kebutuhan akan arahan yang sangat detail, dan semakin besar ruang bagi pemimpin untuk mendelegasikan tugas.

Dengan demikian, teori kepemimpinan situasional memberikan pemahaman bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling ideal untuk semua situasi. Keberhasilan seorang pemimpin justru terletak pada fleksibilitasnya dalam membaca konteks, memahami karakteristik pengikut, dan menyesuaikan pendekatannya secara tepat untuk mencapai tujuan organisasi.





Gambar 3.1 Kuadran Gaya Kepemimpinan Situasional
Sumber: Darmawan & Roselini, 2022

Berdasarkan model kepemimpinan situasional yang digambarkan pada gambar 3.1, terdapat empat kuadran gaya kepemimpinan, yaitu S1 (*Telling/Directing*), S2 (*Selling/Coaching*), S3 (*Participating/Supporting*), dan S4 (*Delegating*) (Darmawan & Roselini, 2022; Sari & Hariri, 2022). Setiap kuadran merepresentasikan kombinasi yang berbeda antara tingkat arahan yang diberikan pemimpin dan dukungan sosio-emosional, yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan pengikut.

Kuadran S1 (*Telling/Directing*) menggambarkan kondisi di mana tingkat kesiapan pengikut masih rendah. Pada tahap ini, pengikut belum memiliki kemampuan atau pengalaman yang memadai untuk mengerjakan tugas, sehingga mereka memerlukan instruksi yang jelas dan terperinci. Pemimpin harus menjelaskan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan waktu pelaksanaannya, serta standar apa yang harus dicapai. Gaya

kepemimpinan ini bersifat sangat direktif dan cocok untuk pengikut yang belum memahami tugas atau baru memasuki peran tertentu.

Kuadran S2 (*Selling/Coaching*) menunjukkan kondisi ketika pengikut memiliki motivasi untuk belajar tetapi belum sepenuhnya mampu dalam menyelesaikan tugas. Meskipun pemimpin masih perlu memberikan arahan dan mengawasi pekerjaan secara ketat, dukungan sosio-emosional diberikan lebih banyak dibandingkan pada S1. Pemimpin perlu memberikan penjelasan tambahan, mengajak diskusi, memberikan pujian, serta menciptakan komunikasi dua arah. Pendekatan ini bertujuan membangun rasa percaya diri dan meningkatkan kompetensi pengikut secara bertahap.

Kuadran S3 (*Participating/Supporting*) menggambarkan situasi di mana pengikut telah memiliki kemampuan yang cukup tinggi, namun motivasi atau komitmennya belum stabil. Mereka mampu mengerjakan tugas, tetapi ragu, kurang percaya diri, atau kurang memiliki kemauan. Pada tahap ini, pemimpin dan pengikut berbagi peran dalam pengambilan keputusan, dengan pemimpin lebih berfungsi sebagai fasilitator. Dukungan emosional menjadi sangat penting untuk membantu pengikut meningkatkan komitmen dan menemukan kembali dorongan internal untuk menyelesaikan tugas.

Kuadran S4 (*Delegating*) merupakan tingkat kesiapan tertinggi. Pada tahap ini, pengikut telah memiliki kompetensi yang baik dan komitmen yang kuat. Mereka mampu bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Pemimpin tidak perlu memberikan arahan detail maupun dukungan emosional yang intens, tetapi cukup melakukan pemantauan secara umum. Pengikut diberikan keleluasaan untuk menentukan cara, waktu, dan langkah terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Gaya ini sangat efektif untuk individu yang sudah matang, profesional, dan mandiri.

Secara keseluruhan, model empat kuadran ini menegaskan bahwa efektivitas pemimpin terletak pada kemampuan untuk menilai tingkat

kemampuan dan komitmen pengikut, lalu menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Pendekatan ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga membantu perkembangan individu dalam jangka panjang melalui pemberdayaan yang berkelanjutan.

3.2.2 Fungsi Manajemen POAC

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari kata “to manage” yang berarti mengatur. Manajemen berkaitan erat dengan peran manusia dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu (Nuryadi, 2023). Secara konseptual, manajemen dapat dipahami sebagai ilmu dan seni yang memadukan pendekatan rasional melalui metode berpikir sistematis (rasionalisme) serta pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman nyata (empiris) (Nuryadi, 2023). Dengan demikian, manajemen tidak hanya berfokus pada teori, tetapi juga pada penerapan praktis di lapangan. Secara umum, manajemen mencakup proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh anggota organisasi guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Basyirah & Wardi, 2020).

Fungsi manajemen merupakan tahap awal dalam proses manajerial yang menjelaskan berbagai aspek serta langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan organisasi (Zulfikar, 2021). Fungsi ini mencakup serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara sistematis, di mana setiap tahapan memiliki peran dan penerapan tertentu dalam mendukung pelaksanaan seluruh aktivitas manajemen (Zulfikar, 2021). Salah satu fungsi manajemen yang sering digunakan adalah fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) milik George R. Terry pada gambar 3.2. Fungsi manajemen POAC dapat digunakan sebagai pendekatan dalam kepemimpinan dan pengelolaan tim, kerangka ini dinilai ideal dan aplikatif untuk berbagai tingkatan manajemen, termasuk dalam pengelolaan startup tahap awal.



Gambar 3.2 Fungsi Manajemen POAC

Sumber: Fotaleno, 2023

Tahap pertama dalam proses POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) adalah perencanaan (*planning*). Menurut George R. Terry, perencanaan merupakan kegiatan untuk merumuskan dan menyusun berbagai langkah yang dibutuhkan guna mencapai tujuan, baik secara individu maupun kelompok. Pandangan ini sejalan dengan Basyirah & Wardi (2020) yang menjelaskan bahwa perencanaan merupakan tahap awal yang menjadi dasar dalam memilih tujuan serta menentukan strategi pencapaiannya. Tujuannya adalah untuk menjaga konsistensi dalam arah pencapaian sasaran manajemen, sehingga setiap kegiatan perlu diawali dengan perencanaan yang matang. Selanjutnya, Utami et al. (2023) menegaskan bahwa perencanaan berperan penting dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan agar tujuan dapat dicapai secara efisien dan efektif. Sejalan dengan hal tersebut, Santoso et al. (2021) menambahkan bahwa kegiatan seperti penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian juga termasuk dalam proses perencanaan. Selain itu, Silmi et al. (2024) menambahkan bahwa perencanaan memberikan berbagai manfaat, di antaranya membantu organisasi dalam menetapkan tujuan, menyusun strategi yang tepat, mendukung pengambilan keputusan dengan menilai berbagai alternatif, serta mengurangi ketidakpastian dalam operasional agar efektivitas dan efisiensi dapat tercapai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan tahap fundamental dalam manajemen yang berfungsi sebagai pedoman dan arah untuk seluruh kegiatan organisasi secara terstruktur dan terukur, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Melalui perencanaan yang matang, perusahaan dapat menyiapkan langkah

strategis, mengantisipasi risiko, serta memastikan penggunaan sumber daya berjalan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan berkelanjutan.

Organizing atau pengorganisasian merupakan tahap lanjutan setelah perencanaan dalam proses manajemen, yang berfungsi untuk mengatur sumber daya agar seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan secara terarah dan terkoordinasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tahapan ini juga bertujuan untuk meminimalkan risiko serta menyesuaikan diri terhadap perubahan yang mungkin terjadi di lingkungan internal maupun eksternal. Menurut Yusuf et al. (2023), pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan, sumber daya, dan lingkungannya, yang dilakukan dengan membagi kegiatan besar menjadi bagian-bagian yang lebih kecil agar mudah dikelola. Zulfikar (2021) menambahkan bahwa pengorganisasian mencakup pengelolaan berbagai sumber daya, baik sumber daya manusia seperti tenaga kerja, sumber daya fisik berupa fasilitas dan aset perusahaan, maupun sumber daya organisasional seperti merek dan teknologi yang digunakan. Selanjutnya, Nuryadi (2023) menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan proses pengelompokan sumber daya manusia berdasarkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab, sehingga terbentuk satu kesatuan yang solid untuk mencapai tujuan bersama. Sejalan dengan hal tersebut, George R. Terry dalam Asni et al. (2024) menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan penerapan strategi dan taktik yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan ke dalam struktur organisasi yang efektif, agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara efisien dan tepat waktu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian memiliki peran penting sebagai jembatan antara perencanaan dan pelaksanaan, karena melalui proses ini setiap sumber daya ditempatkan sesuai fungsi dan kemampuannya. Struktur organisasi yang tersusun dengan baik tidak hanya memudahkan proses pengawasan dan

koordinasi, tetapi juga meningkatkan produktivitas serta memastikan setiap kegiatan berjalan searah dengan visi dan misi organisasi.

Tahap *actuating* memiliki dua arti yakni pengarahan atau pelaksanaan merupakan fase penting dalam proses manajemen POAC yang berfokus pada penerapan seluruh rencana ke dalam tindakan nyata. Tahap ini bertujuan untuk memberikan arahan, motivasi, serta koordinasi kepada setiap divisi dalam organisasi agar dapat bekerja secara sinergis menuju pencapaian tujuan perusahaan. Menurut George R. Terry dalam Asni et al. (2024), *actuating* merupakan proses mengimplementasikan seluruh rencana yang telah disusun sebelumnya menjadi kegiatan operasional yang terarah dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Nuryadi (2023) menjelaskan bahwa *actuating* mencakup kegiatan memberikan arahan dan bimbingan kepada seluruh pegawai, sekaligus menumbuhkan semangat dan motivasi kerja agar setiap individu mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan optimal. Sejalan dengan hal tersebut, Yusuf et al. (2023) menyatakan bahwa *actuating* merupakan upaya untuk memastikan seluruh anggota organisasi bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas dalam proses maupun hasil kerja. Lebih lanjut, pengarahan juga mencakup proses pembagian tugas dan tanggung jawab kepada individu maupun kelompok sesuai bidangnya masing-masing, yang disertai dengan bimbingan serta konsultasi agar kinerja tim tetap selaras dengan tujuan organisasi. Dengan landasan perencanaan dan pengorganisasian yang telah disusun sebelumnya, tahap *actuating* memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional berjalan secara sistematis dan terarah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *actuating* merupakan inti dari pelaksanaan manajemen, karena pada tahap inilah seluruh strategi diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang mendorong tercapainya tujuan organisasi. Melalui pengarahan yang baik, komunikasi yang efektif, serta motivasi yang berkelanjutan, organisasi dapat mencapai produktivitas tinggi dan menjaga stabilitas kinerja dalam jangka panjang.

Tahap *controlling* atau pengendalian merupakan langkah terakhir dalam proses manajemen POAC, yang berfungsi untuk memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Tahap ini mencakup kegiatan pemantauan, evaluasi, serta pemberian umpan balik terhadap hasil kerja agar kinerja organisasi tetap berada pada jalur yang benar. Menurut Zulfikar (2021), pengendalian bertujuan untuk memonitor serta mengevaluasi kinerja organisasi guna memastikan bahwa seluruh proses pelaksanaan telah sesuai dengan rencana dan prosedur yang telah disusun sebelumnya. Sejalan dengan hal tersebut, Nuryadi (2023) menjelaskan bahwa pengendalian merupakan proses pengamatan terhadap pelaksanaan setiap kegiatan, yang dilakukan untuk memastikan bahwa hasil kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, Yusuf et al. (2023) menegaskan bahwa pengendalian mencakup proses pemantauan, pemberian umpan balik, serta tindakan korektif berdasarkan perbandingan antara rencana dan hasil aktual, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat tetap sejalan dengan tujuan dan target organisasi. Sementara itu, Basyirah & Wardi (2020) menyatakan bahwa pengendalian berperan dalam mengevaluasi pencapaian tujuan dan meminimalkan penyimpangan, serta mencari faktor penyebab kendala yang muncul agar dapat diberikan tindakan perbaikan yang tepat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan fungsi manajemen yang berperan sebagai alat evaluasi dan pengarah akhir dalam proses manajerial. Melalui pengendalian yang efektif, manajemen dapat menilai sejauh mana rencana telah terlaksana, mengidentifikasi deviasi yang terjadi, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, tahap pengendalian tidak hanya berfungsi sebagai proses penilaian, tetapi juga sebagai upaya berkelanjutan untuk menjamin kualitas, efisiensi, dan efektivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dipahami bahwa fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) memiliki

peran yang sangat penting dalam mengelola suatu usaha atau organisasi. POAC berfungsi sebagai kerangka dasar manajemen yang menjadi pedoman bagi organisasi dalam mengatur, mengarahkan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Kerangka ini membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, penerapan POAC yang baik dapat meningkatkan koordinasi antardivisi, mendorong efektivitas pelaksanaan kegiatan, serta memastikan efisiensi dan akurasi agar hasil kerja tetap selaras dengan rencana yang telah disusun.

Keunggulan lain dari POAC adalah sifatnya yang terstruktur dan sistematis, sehingga memudahkan manajer dalam mengelola organisasi secara bertahap dan terukur. Namun demikian, POAC juga memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan mendadak di lingkungan bisnis dan sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam hal kepemimpinan, komunikasi, serta pengambilan keputusan.

Relevansi kepemimpinan situasional dengan kondisi FITNFULL dapat dipahami melalui karakteristik perusahaan yang masih berada pada tahap awal pengembangan usaha, dengan kinerja penjualan yang belum stabil namun menunjukkan tren peningkatan secara bertahap. Data realisasi penjualan pada periode September hingga November memperlihatkan bahwa meskipun capaian masih berada di bawah target, terdapat perbaikan kinerja dari bulan ke bulan. Kondisi ini mencerminkan lingkungan organisasi yang dinamis, penuh ketidakpastian, serta membutuhkan respons manajerial yang fleksibel. Dalam situasi tersebut, kepemimpinan situasional menjadi relevan karena memungkinkan CEO menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan tim, kompleksitas tugas, serta tuntutan operasional yang berubah-ubah. Pada fase awal ketika realisasi penjualan masih rendah dan kesadaran merek belum terbentuk, CEO cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih direktif untuk memastikan kejelasan arah,

pembagian tugas, dan prioritas kerja. Seiring dengan meningkatnya pengalaman tim dan adanya perbaikan kinerja penjualan, gaya kepemimpinan bergeser ke arah coaching dan supporting, di mana CEO tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendorong partisipasi tim dalam evaluasi dan penyesuaian strategi. Pendekatan ini selaras dengan kebutuhan FITNFULL yang masih menghadapi keterbatasan sumber daya, tuntutan pengambilan keputusan cepat, serta kebutuhan pembelajaran berkelanjutan dalam proses penetrasi pasar. Dengan demikian, kepemimpinan situasional relevan untuk memastikan bahwa pengelolaan FITNFULL tetap adaptif, mampu merespons perubahan kondisi pasar, serta mendukung peningkatan kinerja penjualan dan operasional secara bertahap dan berkelanjutan.

Berdasarkan evaluasi kinerja operasional dan data realisasi penjualan FITNFULL yang tercantum dalam skripsi, fungsi manajemen POAC yang paling lemah adalah *actuating* (pelaksanaan). Hal ini tercermin dari adanya kesenjangan yang cukup signifikan antara perencanaan yang telah disusun dengan hasil yang dicapai di lapangan. Secara perencanaan, FITNFULL telah memiliki target penjualan, rencana pemasaran, serta pembagian peran C-Level yang relatif jelas, namun pada tahap pelaksanaan masih terdapat keterbatasan dalam konsistensi dan intensitas eksekusi strategi. Rendahnya capaian penjualan pada periode awal, khususnya pada bulan September, menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang direncanakan belum sepenuhnya dapat diimplementasikan secara optimal akibat keterbatasan sumber daya, jangkauan kanal penjualan yang masih terbatas, serta ketergantungan pada aktivitas bazar dan penjualan langsung yang bersifat temporer. Selain itu, pelaksanaan promosi dan distribusi belum berjalan secara berkelanjutan sehingga dampaknya terhadap penjualan cenderung meningkat secara bertahap dan belum signifikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan utama FITNFULL bukan terletak pada tahap perencanaan atau pengorganisasian, melainkan pada kemampuan menggerakkan seluruh rencana menjadi tindakan nyata yang konsisten dan

terukur. Oleh karena itu, penguatan fungsi *actuating* menjadi krusial agar strategi yang telah dirancang dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam aktivitas operasional dan pemasaran yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja penjualan.

