

# TREN PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS DAN DAMPAKNYA TERHADAP *MANAGERIAL SKILL* DAN PENDIDIKAN MANAJEMEN

---

Mulyadi

Universitas Gadjah Mada  
mulyadiugm@gmail.com

# BUTIR PENTING

1. *Opening remark*
2. *Framework pembahasan*
3. *Trend watching*
4. *Reskilling* manajer yang efektif
5. Dampak *effective reskilling* terhadap penyusunan kurikulum MMR.
6. *Closing remark*

Butir Penting ke-1

**OPENING REMARK**

Business is like an automobile; it  
won't run by itself, except  
downhill.

(Unknown)

Butir Penting ke-2

*FRAMEWORK PEMBAHASAN*

# FRAMEWORK



Butir Penting Ke-3

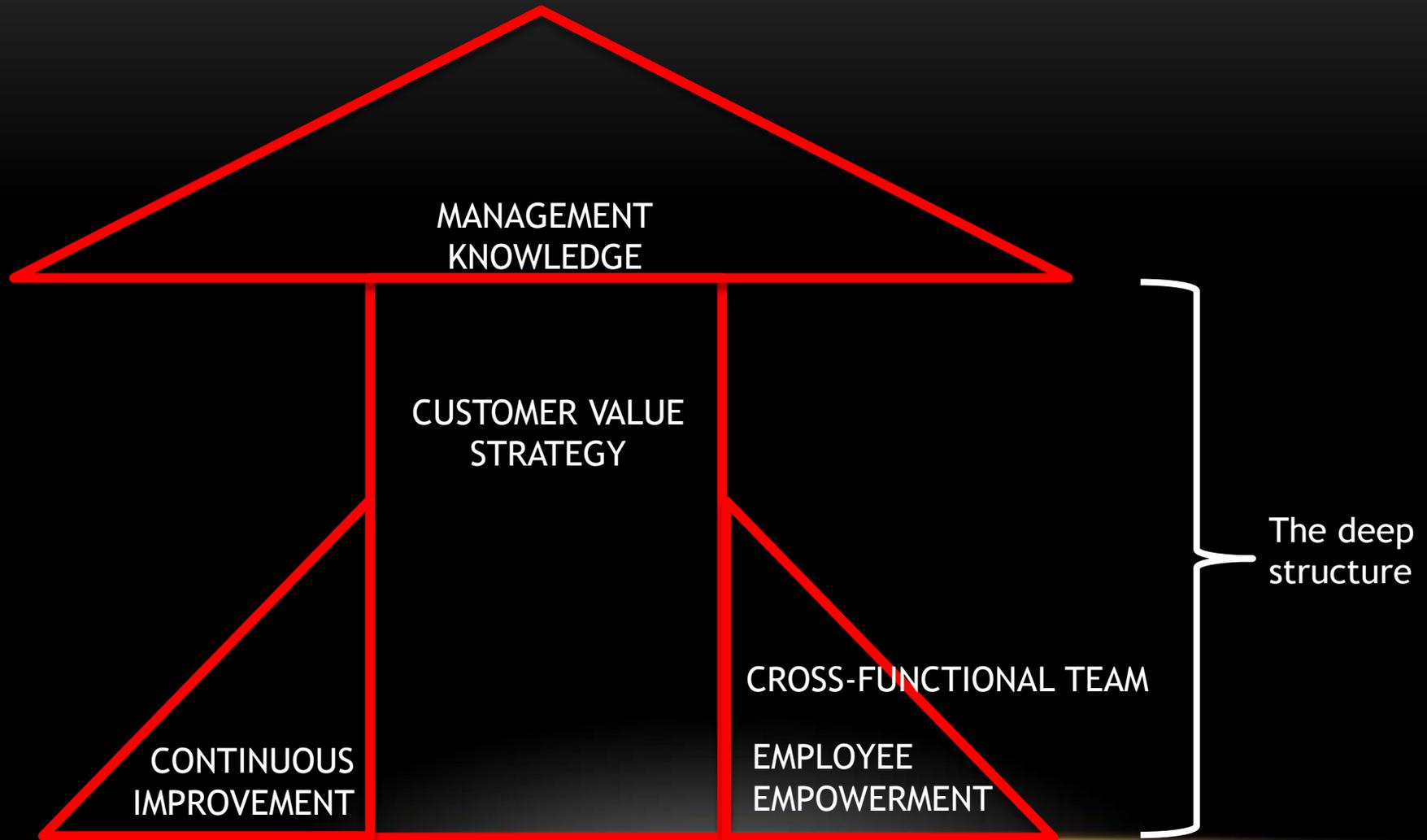
---

**TREND WATCHING**

# ERA REVOLUSI INDUSTRI KE ERA INFORMASI

	ERA REVOLUSI INDUSTRI	ERA INFORMASI
Alat produksi dominan	Mesin-mesin yang digerakkan oleh <i>fossil-fuel</i>	Mesin-mesin yang digerakkan oleh <i>database engine</i>
Pekerja	Pekerja otot ( <i>labor</i> )	Pekerja otak ( <i>knowledge worker</i> )
Pandangan terhadap orang	Orang perlu dikontrol	Orang mengontrol diri sendiri dengan ( <i>self-imposed control</i> )
Pandangan manajemen terhadap karyawan	Karyawan adalah biaya ( <i>human resource</i> )	Karyawan adalah modal ( <i>human capital</i> )
Penghasil kekayaan	Aset yang dapat dinilai dengan uang	Aset tidak berwujud (modal manusia)
Yang berkuasa di pasar	Produser	<i>Customer</i>

# EMERGING PARADIGM



# REVOLUSI MANAJEMEN (1)

LOOKING BACK (20th CENTURY)	LOOKING FORWARD (21th CENTURY)
Stability, predictability	Discontinuous change
Size and scale	Speed and responsiveness
Leadership from the top	Leadership from everybody
Organization rigidity	Permanent flexibility
Control by rules and hierarchy	Control by vision and values
Information is closely guarded	Information is shared
Quantitative analysis	Creativity, intuition

# REVOLUSI MANAJEMEN (2)

LOOKING BACK (20th CENTURY)	LOOKING FORWARD (21th CENTURY)
Need for certainty	Tolerance for ambiguity
Reactive; risk-averse	Proactive; entrepreneurial
Corporate independence	Corporate interdependence
Vertical integration	“Virtual” integration
Focus on internal organization	Focus on competitive environment
Sustainable competitive advantage	Constant reinvention of advantage
Competing for today’s market	Creating tomorrow’s market

# PERGESERAN STRUKTUR ORGANISASI

<b><i>THE AGE OF CAMP FIRE</i></b>	<b><i>THE AGE OF AGRICULTURE</i></b>	<b><i>THE AGE OF INDUSTRY</i></b>	<b><i>THE AGE OF THE NETWORK</i></b>
<b><i>Nomadic Small Groups</i></b>	<b><i>Top-down Hierarchical Organization</i></b>	<b><i>Steam Engine Bureaucracies, Departmental, Divisional Organization</i></b>	<b><i>Boundaryless Organization</i></b>

Jumlah  
ternak

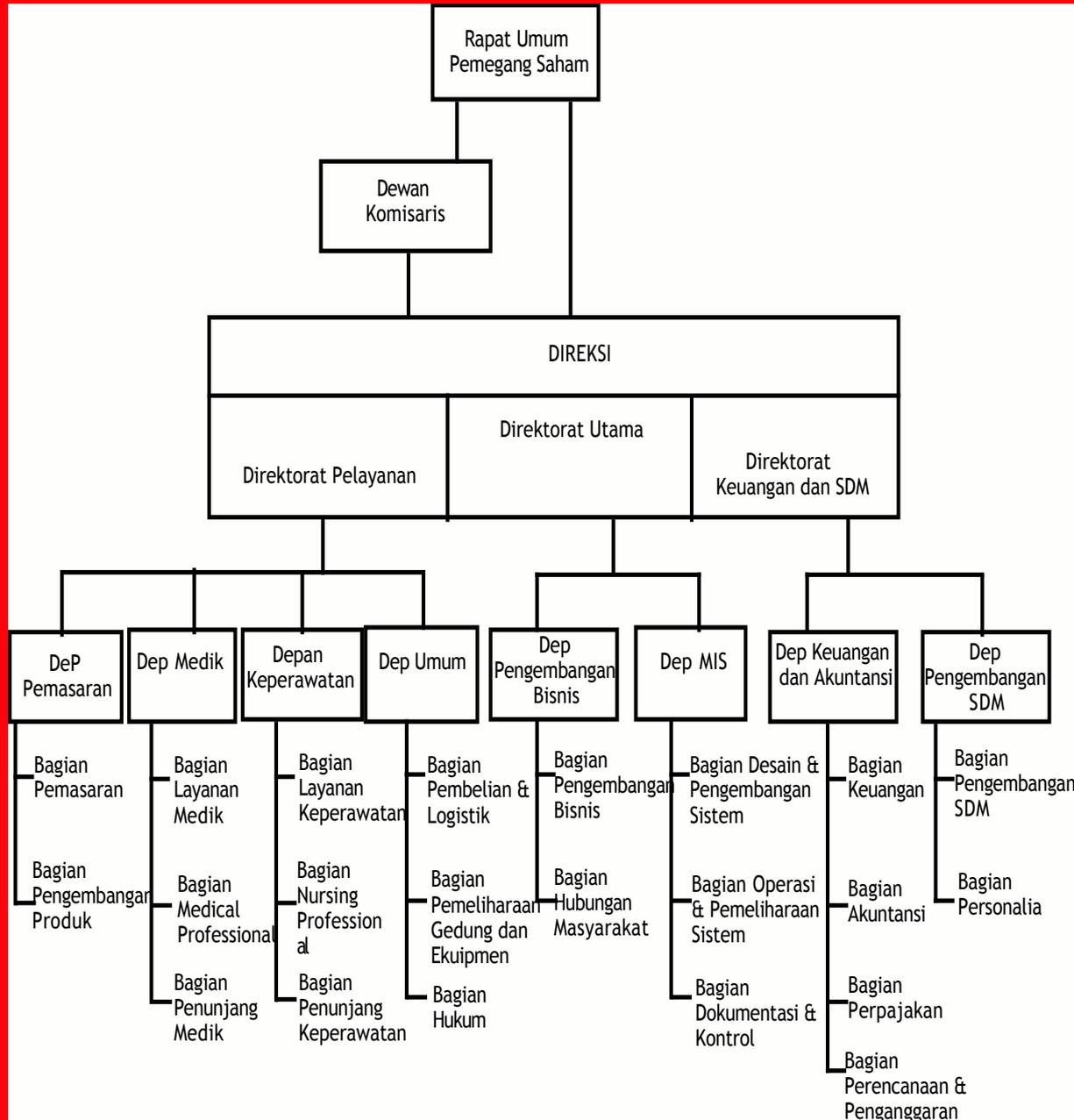
Luas Tanah

Tangible  
Assets

Intangible  
Assets

# ORGANIZATION STRUCTURE

Organization as a collection of functional boxes

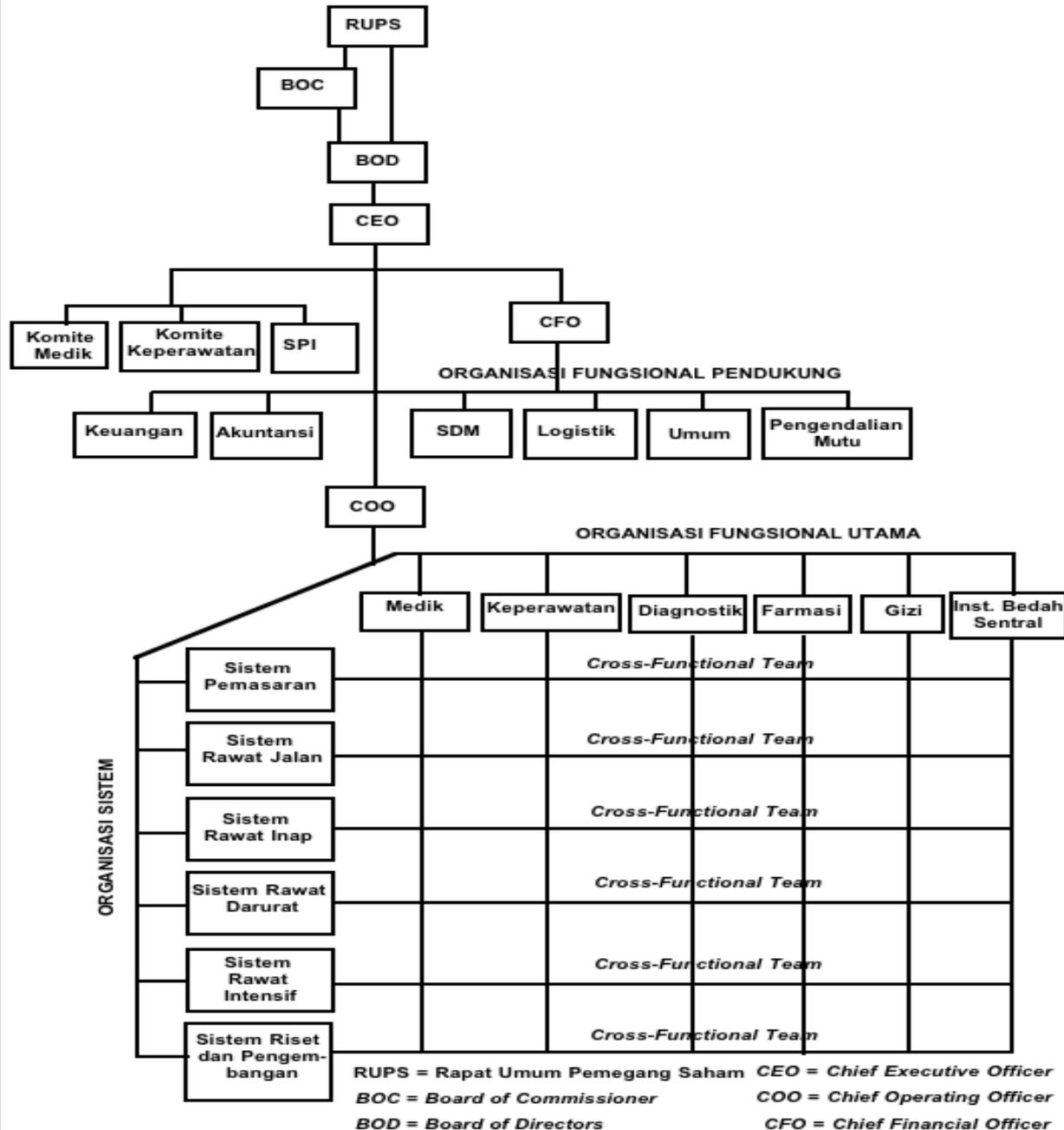


1. Internal orientation rather market orientation
2. Command and control
3. Plan and control
4. Delegation of authority
5. Position-based power
6. Position-based reward
7. Producers take charge
8. Consume huge energy to manage white spaces

# CROSS-FUNCTIONAL ORGANIZATION RS

Organization as a pool of shared competencies and resources

1. Berorientasi ke pasar, bukan ke internal
2. *Customers* diletakkan pada peringkat pertama dari keseluruhan pemangku kepentingan
3. Beroperasi dengan mode: *sense and respond*
4. Menuntut pemberdayaan karyawan
5. *Performance-based power*
6. *Performance-based reward*
7. Customer dilayani dengan *one point of contact*



Butir Penting Ke-4

---

***RESKILLING* MANAJER YANG  
EFEKTIF**

# *RESKILLING* MANAJER YANG EFEKTIF

- Mengapa diperlukan *reskilling* manajer?
- *Reskilling* manajer yang efektif

# Mengapa Diperlukan *Reskilling* Manajer Hospital?

# MENGAPA DIPERLUKAN *RESKILLING* MANAJER HOSPITAL

- Keterbatasan cara yang ditempuh oleh organisasi hospital:
  - Dalam memilih personel yang diberi peran sebagai manajer;
  - Dalam mengembangkan *managerial skill*.

# KETERBATASAN CARA MEMILIH MANAJER

- Manajer dipilih untuk memegang peran sebagai manajer bukan karena mereka dipandang sebagai calon yang mampu untuk melaksanakan fungsi manajerial, namun karena mereka memiliki kemampuan di bidang lain.
- Pada umumnya, para individu yang diberi peran sebagai manajer tidak selalu memahami peran mereka sebagai manajer, dan sebagai manajer, mereka tidak mengerti cara-cara yang dapat menambah nilai.
- Dan bahkan, meskipun mereka memahami dan menghargai peran mereka sebagai manajer, mereka tidak memiliki kompetensi untuk mengimplementasikan peran mereka sebagai manajer.

# KETERBATASAN CARA PENGEMBANGAN *MANAGERIAL SKILL* (1)

- Banyak pelatihan dan pengembangan personel dilaksanakan oleh hospital, namun tidak ada yang menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan personel khusus di bidang *managerial skill*.
- Jika program pelatihan dan pengembangan *managerial skill* diselenggarakan oleh hospital, seringkali programnya didesain tidak efektif, tidak lebih dari sekadar pendekatan *hit and miss*, sebagai suatu cara pelatihan dan pengembangan yang lebih diserahkan kepada faktor keberuntungan.
- Umumnya perusahaan menyelenggarakan atau mengirim personelnnya untuk mengikuti seminar, lokakarya untuk belajar manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan lain-lain. Namun program pelatihan dan pengembangan tersebut terlalu sempit fokusnya, terlalu sporadik, tidak bererangka, sehingga umumnya tidak berhasil membentuk dan mengembangkan *managerial skill* personel.

# *Reskilling* Manajer yang Efektif

---

# Rerangka Konseptual untuk *Value-added Management*

**Model A: Pengelolaan Proses Bisnis dan Organisasi**

**Struktur SPPM  
Proses SPPM**

**Tujuan:**

- \* Kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan
- \* *Customer capital*
- \* Proses produktif dan *cost effective*
- \* Modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi

**Model B: Pemicuan dan Pengelolaan Perubahan**

- \* Perubahan lingkungan
- \* Perubahan perbaikan
- \* Perubahan inovatif
- \* *Improvement* berkelanjutan

**Model C: Pengelolaan Sisi Bayangan Organisasi**

- \* Ketidakteraturan bisnis dan organisasi
- \* Keanehan karyawan
- \* Sistem sosial
- \* Politik organisasi
- \* Kultur organisasi

# Tujuan

# TUJUAN

1. Dihasilkannya kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).
2. Terbangunnya *customer capital* melalui penyediaan produk/jasa yang bernilai tambah bagi *customer*, pembangunan hubungan berkualitas dengan *customer*, dan pembangunan citra bagus perusahaan dipandang dari sudut *customer*.
3. Terbangunnya *operation management processes*, *customer management processes*, *innovation processes*, dan *regulatory and environmental processes* yang produktif dan *cost effective*.
4. Terbangunnya modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi.

---

# Model A: Pengelolaan Bisnis dan Proses Organisasional

# MODEL A: PENGELOLAAN BISNIS DAN PROSES ORGANISASIONAL

- Model A memberikan peta yang menyeluruh dan terpadu tentang apa yang perlu dikerjakan oleh manajer untuk empat tujuan utama pengelolaan bisnis dan organisasi berikut ini:
  - Dihasilkannya *customer* yang puas
  - Terbangunnya proses yang produktif dan *cost effective*,
  - Terbangunnya modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi dan
  - Kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan.

# LANGKAH YANG DITEMPUH MANAJER

- Menciptakan atau membentuk bisnis yang akan dilaksanakan. Penciptaan dan pembentukan bisnis ini dilaksanakan melalui: perumusan strategi dan penerjemahan, penjabaran, dan pelaksanaan hasil perumusan strategi
- Membangun struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (SPPM), yang mencakup pembangunan struktur organisasi, jejaring informasi, dan sistem penghargaan personel berbasis kinerja.
- Memilih dan mengembangkan manajer dan *leader* yang diperlukan untuk menjalankan peran penting dalam melaksanakan secara efektif bisnis pilihan, melalui proses SPPM

---

# Model B: Pemicuan dan Pengelolaan Perubahan

# PEMICUAN DAN PENGELOLAAN PERUBAHAN

- Model B memberikan rerangka menyeluruh untuk memicu dan mengelola inovasi dan perubahan.
- Tiga pertanyaan yang relevan diajukan adalah:
  - Apa yang perlu kita lakukan untuk menjadikan bisnis lebih baik?
  - Bagaimana kita dapat membuat organisasi melayani bisnis lebih efektif?
  - Bagaimana kita meningkatkan *leadership* dan *managership skill* dalam organisasi?

---

## Model C: Pengelolaan Sisi Bayangan (*Shadow Side*) Organisasi

# PENGELOLAAN SISI BAYANGAN ORGANISASI

- Sisi bayangan suatu organisasi adalah faktor-faktor yang berdampak—positif atau negatif—terhadap produktivitas dan kualitas kehidupan kerja organisasi secara substantif dan sistematis, namun tidak dapat dijumpai di dalam bagan organisasi, atau di dalam pedoman organisasi, serta tidak dibicarakan dalam forum resmi organisasi.
- Manajer perlu menguasai sisi bayangan organisasi karena sebagian besar waktu dan energi manajer digunakan untuk menghadapi realitas yang berkaitan dengan sisi bayangan organisasi.
- Berapa lama waktu yang dicurahkan oleh seorang manajer untuk menghadapi karyawan yang sulit? Berapa jumlah energi yang dibutuhkan untuk menghadapi sekelompok karyawan yang melanggar berbagai aturan organisasi, namun menghasilkan tambahan *value* bagi bisnis?

## Butir Penting Ke-5

**DAMPAK *RESKILLING* YANG  
EFEKTIF TERHADAP  
PENYUSUNAN KURIKULUM MMR**

# PENDEKATAN

- Pendidikan dan pelatihan *managerial skill* dapat dilaksanakan melalui salah satu dari dua pendekatan:
  - pendekatan keterampilan proses (*process skill approach*)
  - pendekatan isi (*content approach*)

# PROCESS SKILL APPROACH

- Pendekatan ini adalah pendekatan tradisional yang memfokuskan pendidikan dan pelatihan *managerial skill* di sekitar proses manajemen: perencanaan, *staffing*, pengarahan, pengendalian, dan pemotivasian. Dengan demikian pendekatan tradisional menitikberatkan pada “*how to do*,” di dalam mendidik dan melatih *managerial skill*.
- Pendekatan yang berfokus kepada penanaman keterampilan dalam melaksanakan proses manajemen tidak dapat menghasilkan manajer yang berkemampuan untuk menghasilkan “*result*” atau “*value*” bagi bisnis, karena pendidikan dan pelatihan tidak memiliki tujuan (*lack of purpose*).
- Manajer dapat memiliki keterampilan tinggi dalam perencanaan, *staffing*, pengarahan, pengendalian, dan pemotivasian, namun jika proses manajemen tersebut tidak diarahkan ke tujuan tertentu, manajer hanya terampil untuk menciptakan kegiatan, namun tidak mampu menambah nilai (*value-added*) bagi bisnis.

# CONTENT APPROACH

- Pendekatan isi menekankan pada pendidikan dan pelatihan “*what to do*,” yaitu apa yang seharusnya dilaksanakan oleh seorang manajer di dalam memajukan bisnis yang dikelolanya. Dalam kegiatan manajer sehari-hari, pertanyaan yang harus dijawab oleh manajer adalah:
  - Apa yang seharusnya saya kerjakan?
  - Apa hasil terbaik yang bermanfaat bagi bisnis?
- Dalam pendidikan dan pelatihan manajer dengan *content approach*, terdapat dua karakteristik yang sangat membedakan dengan pendekatan tradisional:
  - Bertujuan, dan
  - Bererangka (*framework*).

# PENDEKATAN BERTUJUAN

- \* *Content approach* berfokus kepada kepentingan bisnis; apa yang terbaik harus *dihasilkan* oleh manajer untuk memajukan bisnis? Oleh karena itu, pendekatan ini disebut dengan “pendekatan isi (*content approach*), karena pendidikan dan pelatihan lebih difokuskan kepada “hasil” atau “isi” aktivitas yang dilakukan oleh manajer, bukan “proses” yang dilaksanakan oleh manajer.
- \* Dalam pendekatan tradisional, pendidikan dan pelatihan manajer lebih ditujukan ke proses manajemen: perencanaan, pembentukan staf, pengarahan, pengendalian, dan pemotivasian. Jika manajer sudah terampil dalam proses manajemen tersebut, tujuan pendidikan telah tercapai, tanpa memperhatikan manfaat apa yang diperoleh bisnis.
- \* Dalam *content approach*, pendidikan dan pelatihan *managerial skill* lebih difokuskan untuk mendidik dan melatih manajer dalam memiliki keterampilan untuk menghasilkan *value* oleh perusahaan bagi pemenuhan kebutuhan *customer*.
- \* *Content approach* sesuai dengan peran organisasi dan peran manajer. Peran organisasi adalah menciptakan kekayaan (*creating wealth*) dan peran manajer adalah menambah *value* dalam proses penciptaan kekayaan (*wealth creating process*).

# PENDEKATAN BERERANGKA

- Di samping *content approach* berfokus kepada isi atau hasil, pendekatan ini menggunakan rerangka (*framework*) yang secara jelas melukiskan komponen *managerial skills* yang perlu dimiliki oleh seorang manajer dan hubungan terpadu antarkomponen.

# BAGAIMANA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN *MANAGERIAL SKILL* YANG EFEKTIF?

1. **Bertujuan.** Program pendidikan dan pelatihan harus secara jelas mendidik dan melatih peserta untuk memfokuskan semua kegiatan manajerial mereka ke arah hasil berikut ini: (1) *customer capital*, (2) proses yang produktif dan *cost effective*, (3) modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi, serta (4) kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan.
2. **Bersistem.** Program pendidikan dan pelatihan harus memiliki rerangka konseptual yang dikomunikasikan kepada setiap peserta, sehingga mereka memiliki gambaran jelas atas seluruh komponen proses manajemen dan memiliki kemampuan untuk memahami hubungan satu komponen dengan komponen lainnya dalam mewujudkan tujuan tersebut pada butir 1.
3. **Terencana.** Pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial harus dilaksanakan secara berencana, tidak dibiarkan terjadi tanpa konsep yang jelas, sebagaimana pada umumnya pengembangan *managerial skill* yang dilaksanakan oleh hampir semua hospital sekarang ini.

Butir Penting Ke-6

---

**CLOSING REMARK**



I took the road less traveled by and that has made all the difference.

Robert Frost

*Fropki.com*