

RESENSI BUKU

Judul : Managers Not MBAs; A hard look at the soft practice of managing and management development.
 Penulis : Henry Mintzberg
 Penerbit / tahun: Berret Koehler / 2004
 Halaman : 463 hal.

BILA MANAJER MENTAH SEKOLAH

Cukup. Cukup sudah! Jangan lagi kita berlama-lama dengan sistem pendidikan MBA (*Master Business Administration*) – yang salah kaprah, yang disebut Henry Mintzberg MBA Konvensional. Yang disebut konvensional ini adalah berbagai program MBA (di Indonesia dikenal dengan Magister Manajemen-MM), yang menawarkan program purna waktu, dan pesertanya adalah para manajer miskin pengalaman atau lulusan baru yang muda belia .

Bisa dikatakan Mintzberg sudah lama *geregetan* dengan praktek pendidikan yang ditudingnya ini. Sejak dulu, terutama pada 1980 an, kritik Mintzberg ini tersebar di banyak buku dan artikelnya. Lewat buku yang ditulis selama 5 tahun, dan pemikiran yang dikembangkan selama 15 tahun ini, ia seakan-akan menumpahkan kejangkelannya tentang berbagai sistem pendidikan yang dianggapnya melenceng ini. Kritik-kritiknya begitu pedas sehingga dijamin dapat membuat “panas” pengelola “b-school” dimana pun, termasuk kita yang ada di Indonesia.

Buku yang serius tapi menjadi menarik di tangan Mintzberg ini memuat tiga tema utama. Tema pertama, menggambarkan tentang bagaimana kita mengembangkan manajer melalui proses pendidikan. Tema kedua, menunjukkan kritik terhadap program MBA yang mendistorsikan praktek manajerial (hampir sebagian buku ini). Kemudian, tema ketiga adalah tentang praktek manajemen itu sendiri, yang diyakini Mintzberg telah keluar relnya sehingga berkonsekuensi disfungsi di masyarakat. Ketiga tema ini disajikan dalam dua bagian. Bagian pertama, yang disebut “*Not MBAs*”. Dari judul-judul yang disajikan pada bab-bab di bagian pertama, kentara sekali cemoohan Mintzberg. Bab 1 ia sebut *Wrong People*, bab 2. *Wrong Ways*. Bab 3. hingga bab 6. adalah konsekuensi-konsekuensi yang dihasilkan dari sistem yang dianggapnya centang perenang tadi. Tidak tanggung-tanggung, Mintzberg melihatnya konsekuensinya pada proses pendidikan itu sendiri (*corruptional of education process*), kemudian pada praktek manajemen (*corruption of managerial practice*), pada organisasi (*corruption of established organization*), dan bahkan pada masyarakat keseluruhan (*corruption of social institution*).

Disebut *Wrong People* karena Mintzberg menganggap betapa para manajer muda atau kalangan *freshgraduate* yang mengikuti program MBA itu terlalu mentah. Tepat sekali Mintzberg menggambarkannya di kutipan pembuka bab 1. *It' never too late, but sometimes too early*. Jika pesertanya buta dengan praktek manajemen karena belum pernah mengalaminya, maka sebenarnya institusi pendidikan itu berpura-pura menciptakan manajer. Terlalu dini! Organisasi bisnis itu fenomenanya sebenarnya kompleks sekali. Sulit bagi mereka yang belum pernah mengalaminya untuk menangkap nuansa, konteks dan semua hal yang bersifat implisit (*tacit*) lainnya. Walhasil, sama saja dengan mubazir !

Mintzberg sangat konsisten dengan mengatakan Manajemen yang efektif pada akhirnya adalah saat *seni*, *kecakapan* (yang membangun kaitan) dan *pengalaman*, serta *sains* (yang memberikan keteraturan) saling berpadu. Di sana wawasan, analisis harus menyatu dengan pengalaman.

Yang sering dilupakan oleh penyelenggara program, instruktur dan peserta didiknya adalah; Manajemen akan selalu punya karakter ambiguiti. Tidak pernah ada obat mujarab bagi setiap situasi perusahaan. Bahkan, analogi konduktor dalam orkestrapun, yang sering dianggap sebagai wujud ketrampilan manajer mengelola manajemen dianggap keliru oleh Mintzberg. Itu karena organisasi tidak pernah seperti orkestra, dimana para karyawan tidak pernah memainkan “partitur” dengan patuh dan cara yang sama. Manajemen sekali lagi sebenarnya sarat dengan hal-hal yang *soft*, disana bersintesa pengalaman, intuisi, *judgement*, *wisdom*, cara berhubungan dengan orang serta masalah-masalah yang tidak jelas. Jadi, seperti sub judul buku ini, *Soft Skills* nya itulah yang tidak memadai dimiliki oleh peserta, padahal itu yang lebih penting. Mengutip Drucker, Mintzberg menegaskan lagi bahwa manajemen itu lebih merupakan “melakukan sesuatu dalam rangka berpikir, ketimbang berpikir dalam rangka melakukan sesuatu.”

Kesalahan kerangka pikir diatas, menurut Mintzberg diperparah dengan materi dan cara yang diberikan institusi penyelenggara MBA (*Wrong Ways*). Materinya malah sarat dengan cara menganalisa serta berlebihan penekanannya pada “hitung-hitungan”. Tak heran jika istilah MBA sering dipelesetkan menjadi *Management By Analysis*. Para pemelajar muda dan miskin pengalaman tadi diberikan alat-alat yang digunakan untuk “memreteli” masalah-masalah. Ini mendorong apa yang disebut “rules of tools” atau yang sering kita kenal dengan istilah *hammer syndrom*. Kalau manajer itu diberi palu, semua masalah seakan-akan kelihatan seperti paku. Sementara itu, bagaimana menggabungkannya dengan konteks yang dihadapi (*synthesa*) agak terlupakan.

Dengan dua kesalahan di atas, berbagai konsekuensi negatif terjadi. Mintzberg menjelaskan semua konsekuensi itu pada bab 3 hingga bab 6. Misalnya, saat manajer muda tadi menerapkan apa yang ia dapat di lapangan, banyak yang frustrasi karena berbagai alat dan metode yang mereka dapatkan di kampus tidak “works” (anda yang punya gelar MM atau MBA pernah merasakan hal ini?). Dalam praktek, sadar alat yang dilakukannya tidak manjur, mereka biasanya akan berusaha menutupinya; dengan hal-hal yang kompleks, hal-hal yang rumit di atas kertas (*wrong concequences III* hal. 120). Para peserta juga banyak yang menjadi tidak realistis atas gaji dan posisi yang diinginkannya setelah lulus. Malah ada dampak sosial yang negatif berkaitan dengan kehebatan gagasan, komitmen, *judgement*, dan soal kerendahhatian. Kata Mintzberg, “Manajemen dan kepemimpinan bukan sekadar keputusan besar dan *deal* yang hebat. Tapi tentang memberdayakan orang untuk membuat keputusan dan melakukan sesuatu yang lebih baik.” (*Wrong Concequences IV, Hal 142*). Walaupun banyak program MBA yang konon sudah memperbaiki diri, mengembangkan, dan berusaha tampil beda Mintzberg masih mengingatkan calon peserta, karena menurutnya banyak yang sekadar “kosmetika” saja (*bab 7; New MBA?*).

Tentu terlalu naif, bila Mintzberg melulu terjebak pada komentar sinis tanpa menawarkan gagasan pemecahan. Pemenang 2 kali McKinsey Award untuk artikel di Harvard Business Review ini menunjukkannya pada bagian Kedua yang ia sebut “*Developing Managers*”. Mulai kualifikasi peserta dan bagaimana menyaringnya, peran institusi dalam menciptakan model pembelajaran yang impraktikal dan *thoughtful* (ini artinya tidak melulu praktek!). “Hands-off”, bukan “hands-on”. Mintzberg punya keyakinan bahwa dalam proses pembelajaran pengajar harus merangsang peserta dengan konsep dan teknik yang membuat peserta dapat merefleksikan pengalamannya di dalam kelas (*experienced reflection*-hal 264). Campuran konsep dan pengalaman ini yang dibawa lagi ke lapangan untuk dikembangkan.

Gagasan-gagasan perbaikan Mintzberg dikeluarkan di Bab 8 (*Developing Management Education in Practice* hal 197), Bab 9 *Developing Management Education* (hal 238). Dua bab merupakan jembatan dari pengelolaan sekarang menuju bagaimana

seharusnya program MBA dinilai ulang. Pertanyaan mendasar yang diajukan oleh Mintzberg di sini adalah “*Will these agents of change (sekolah-sekolah itu) be able to change?*”. Bab 10 hingga 15 menggambarkan bagaimana kita seharusnya mengembangkan para manajer (*Developing Managers I – V*).

Untuk kita yang di Indonesia, dibandingkan dengan rujukan Mintzberg pada sekolah MBA yang mahsyur di Amerika dan Eropa, sekolah bisnis S2 kita tentu masih tertinggal. Mulai dari saat Kwik Kian Gie dan (Alm) Pang Lay Kim mendirikan sekolah MBA yang pertama di tahun 1983, hingga kini 20 an tahun kemudian, tantangan kita masih amat berat. Apalagi secara sistemik, begitu banyak persoalan struktural pendidikan kita yang belum teratasi. Sebut saja kapasitas dan dukungan pemerintah, kecakapan pemelajar (warisan dari jenjang sebelumnya !), sistem pembelajaran, dan daftar lain yang bisa panjang seperti ular, termasuk “gila gelar”.

M. Taufiq Amir