
Pelatihan *management by exception* untuk peningkatan kapasitas manajerial pengobat tradisional

Agus Munandar, Kadlina, Reginda Sri Restuwangi

Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Indonesia

Penulis korespondensi : Agus Munandar
E-mail : agus.munandar@esaunggul.ac.id

Diterima: 02 Januari 2025 | Direvisi: 21 Januari 2025 | Disetujui: 22 Januari 2025 | Online: 22 Januari 2025
© Penulis 2025

Abstrak

Pengobatan tradisional telah berkembang pesat sebagai alternatif pengobatan modern, sehingga memerlukan peningkatan kemampuan pengelolaannya secara modern. Kapabilitas manajerial yang profesional menjadi hal yang penting bagi para pengobat tradisional untuk meningkatkan proses manajerial yang berkemajuan. Kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk membekali para pengobat tradisional tentang implementasi *management by exception* sebagai upaya untuk peningkatan kapasitas manajerial. *Management by exception* merupakan metode manajerial yang berfokus pada hal-hal yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Implementasi *management by exception* dapat meningkatkan kapabilitas pengobat tradisional untuk pengelolaan entitas bisnis secara profesional sehingga meningkatkan laba organisasi. Metode pelaksanaan pengabdian menggunakan pendekatan *hands on training* untuk memastikan para peserta dapat secara aktif mempelajari dan menerapkan konsep manajerial berbasis penyimpangan. Mitra kegiatan pengabdian adalah para pengobat tradisional yang berfokus pada pengobatan alternatif. Hasilnya, berdasarkan data *post test*, menunjukkan bahwa para peserta mampu memahami dan menerapkan pendekatan manajerial *management by exception* dengan baik.

Kata kunci: pelatihan; pengobatan tradisional; kapasitas manajerial; *management by exception*

Abstract

Traditional medicine has evolved significantly into modern alternative medicine, necessitating enhanced managerial capabilities to support this transformation. Strengthening professional management skills is essential for traditional healers to improve their operational and strategic processes. This community service initiative aims to equip traditional healers with knowledge and practical skills in management by exception (MBE) as a means to enhance their managerial competence. MBE is a managerial approach that emphasizes addressing activities that deviate from predefined standards. The implementation of management by exception can strengthen the capabilities of traditional healers to manage their business entities professionally, thereby improving organizational efficiency and profitability. The program adopts a hands-on, enabling participants to actively engage with and apply the principles of deviations-focused management. The partners involved in this community service activity are traditional healers specializing in alternative medicine. Post-test data indicate that participants successfully understood and applied the MBE approach in their managerial practices.

Keywords: training; traditional medicine; managerial capacity; management by exception

PENDAHULUAN

Kemampuan manajerial para wirausahawan di bidang pengobatan tradisional sangat penting karena menjadi penentu dalam pengelolaan klinik tradisional atau entitas bisnisnya. Penggunaan *management by exception* (MBE) merupakan implementasi teknik manajerial untuk peningkatan kapasitas dalam pengelolaan bisnis. Sementara itu, manajemen tradisional hanya berfokus pada perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengendalian atas rencana bisnis yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pengelolaan klinik sebaiknya menerapkan *management by Exception* sebagai upaya peningkatan kapasitas pengelolaan entitas bisnis secara profesional dan modern.

Management by exception didefinisikan sebagai pendekatan manajerial yang berfokus pada hal-hal yang tidak sesuai dengan yang direncanakan (Pauli, 2020; Willis et al., 2017). Dengan kata lain, manajemen akan berfokus pada aspek-aspek yang menyimpang dari perencanaan yang telah ditentukan. Penerapan *management by exception* (manajemen berdasarkan pengecualian) merupakan pendekatan yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan untuk secara aktif mengidentifikasi Penyimpangan atau pengecualian yang signifikan dibandingkan dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja secara independen dalam menangani hal-hal khusus atau pengecualian yang telah diidentifikasi. Manajemen pengecualian ini memungkinkan pengawasan yang lebih terfokus pada ketidaksesuaian antara yang direncanakan dengan aktual

Di lingkungan bisnis yang kompetitif, kapabilitas manajemen menjadi kunci efektif untuk menciptakan perkembangan dan kesuksesan organisasi (Idris et al., 2023; Langton & Mafini, 2022; Valero et al., 2021). Para pimpinan perusahaan diharapkan dapat memberikan perhatian penuh terhadap kinerja perusahaan dengan cara mengidentifikasi penyimpangan secara tepat, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *management by Exception* merupakan pendekatan yang telah diterapkan sejak lama dan masih relevan hingga kini (Abdulrahman & Nouri, 2023; Al-Dirduri, 2017; Willis et al., 2017). Walaupun demikian, penelitian mengenai hal tersebut masih terbatas, dan mayoritas penelitian sebelumnya berfokus pada pendekatan laboratorium.

Pendekatan yang digunakan dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini adalah *hands on training*, yakni pendekatan yang memungkinkan para peserta untuk secara aktif menerapkan konsep manajerial berbasis penyimpangan (*management by exception*). Pendekatan ini sangat efektif untuk meningkatkan kemampuan para peserta dan mengeratkan hubungan antara peserta dan pemateri (Campos et al., 2017; Dammert & Nansamba, 2023).

Para wirausahawan indonesia yang berfokus pada pengobatan tradisional saat ini lebih menekankan pada aspek perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*) (Musyimi et al., 2017; Van Rooyen et al., 2015). Oleh karena itu, manajemen diharapkan menerapkan *management by exception* untuk menerapkan pola pengelolaan manajerial secara modern dan profesional.

METODE

Pelatihan ini bertujuan untuk membekali para pengobat tradisional dengan ketrampilan *management by exception* dalam rangka meningkatkan laba. Peserta pelatihan merupakan para pengobat tradisional yang bergerak di bidang pengobatan alternatif. Peserta terdiri dari 10 peserta yang memiliki latar belakang pengobatan bekam, refleksiologi, dan akupunktur. Pendekatan yang digunakan adalah *hands on training*, sehingga para peserta pelatihan dapat secara aktif memahami dan mempelajari tahapan-tahapan dalam melaksanakan dan menerapkan konsep manajerial berbasis penyimpangan. Metode ini sangat efektif untuk meningkatkan kapabilitas praktis para peserta serta meningkatkan kedekatan antara pemateri dan peserta pelatihan (Campos et al., 2017; Dammert & Nansamba, 2023). Tahap-tahap pelatihan ini terdiri dari, (1) persiapan pelatihan, (2) pengarahan dan instruksi pelatihan, (3) pelaksanaan pelatihan, (4) aktivitas evaluasi dan monitoring terhadap program pelatihan. Tahap persiapan mencakup berbagai kegiatan, seperti mendata kebutuhan pelatihan, contoh kasus, lembar diskusi, dan instruksi pengerjaan. Tahap pemberian arahan dan instruksi, tahapan pelatihan ini

mencakup penyampaian instruksi tata urutan secara jelas dan mudah diingat untuk menyelesaikan kasus yang telah ditentukan. Adapun dalam pelaksanaan pelatihan, para peserta diminta untuk menganalisis kasus yang diberikan dan memberikan berbagai alternatif solusi atas permasalahan tersebut, kemudian menentukan solusi terbaik. Aktivitas evaluasi dan monitoring bertujuan memastikan peserta pelatihan menerapkan secara konsisten dalam rangka peningkatan kapasitas yang berkesinambungan.

Tabel 1. Tahapan Pelatihan

No	Tahapan	Deskripsi
1	Persiapan Pelatihan	Pendataan kebutuhan pelatihan
2	Pengarahan dan Instruksi	Penyampaian instruksi dan pengarahan
3	Pelaksanaan Pelatihan	Penyampaian materi dan menganalisis kasus yang diberikan
4	Evaluasi dan Monitoring	Memastikan peserta pelatihan menerapkan <i>management by exception</i> secara konsisten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan kegiatan pelatihan pada tanggal 8 September 2024 dan terdiri dari dua sesi. Sesi pertama adalah pelatihan mengenai *management by exception*, yang dilanjutkan dengan pembahasan kasus mengenai permasalahan manajerial di tingkat UMKM. Pelaksanaan pelatihan dengan narasumber yang menjelaskan secara komprehensif tentang pentingnya manajemen yang berfokus pada penyimpangan untuk meningkatkan kapasitas manajerial.

Manajemen yang berfokus pada identifikasi penyimpangan dan pencarian solusi untuk perbaikan atas penyimpangan tersebut merupakan bentuk peningkatan kapasitas manajerial. Penyimpangan atau varians seringkali memiliki dua simbol yaitu *favorable* dan *unfavorable*. Penyimpangan yang *favorable* adalah selisih yang memberikan pengaruh positif terhadap keuangan perusahaan (Atiase et al., 2023; Cui et al., 2022). Misalnya, perusahaan menargetkan penjualan sebesar Rp 100.000, namun penjualan aktual mencapai Rp15.000, sehingga terjadi selisih atau penyimpangan sebesar Rp 5.000. Penyimpangan atau selisih ini disebut *favorable* (menguntungkan). Sebaliknya, penyimpangan *unfavorable* seringkali terjadi pada komponen biaya. Contohnya, jika perusahaan menganggarkan biaya produksi sebesar Rp20.000 dan secara aktual terjadi biaya produksi sebesar Rp 25.000, maka terjadi penyimpangan atau selisih sebesar Rp 5.000 yang disebut *unfavorable* (merugikan).

Untuk kasus sebagai bahan diskusi pasca penyampaian materi, setiap peserta mendapatkan laporan laba rugi untuk klinik tradisional "Sehat Alami" sebagaimana tabel 2,

Tabel 2. Laporan Laba Rugi

	Budget	Aktual	Varianan
Penjualan	100.000	120.000	20.000 F
Biaya Variabel	90.000	100.000	10.000 U
Margin Kontribusi	10.000	20.000	10.000 F
Biaya Tetap	5.000	6.000	1.000 U
Laba Kotor	5.000	14.000	9.000 F
Beban Penjualan	1.000	900	100 F
Beban Administrasi dan Umum	1.500	1.800	300 U
Laba Bersih	2.500	11.300	8.800 F

Dalam pengelolaan klinik pengobatan tradisional yang berskala UMKM, aktivitas manajerial dan pengelolaan keuangan seringkali dilakukan tanpa pendalaman secara akurat, khususnya dalam hal

analisis biaya. Padahal, perkembangan bisnis saat ini menuntut adanya profesionalisme serta penerapan pendekatan manajerial yang modern dan berfokus pada identifikasi dan solusi atas penyimpangan dari target atau anggaran yang telah ditentukan.

Salah satu komponen yang rentan terhadap penyimpangan atau selisih yang merugikan adalah beban penjualan. Komponen ini bersifat fleksibel dan sulit untuk dikendalikan secara ketat karena berkorelasi terhadap situasi dan kondisi lingkungan bisnis seperti kenaikan harga bahan baku atau kerusakan mesin. Beban penjualan (*selling expenses*) merupakan bentuk pengeluaran yang dilakukan oleh entitas bisnis dalam kegiatan mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan produk atau jasa. Untuk itu, biaya ini mencakup (1) biaya iklan, (2) biaya kegiatan atau event promosi, (3) biaya transportasi, (3) gaji atau insentif untuk tenaga pemasar atau salesman, dan (4) diskon atau potongan harga.

Dalam konteks *management by exception*, pendekatan manajerial menitikberatkan pada aspek penyimpangan (selisih) yang signifikan atas target atau anggaran yang telah ditentukan. Apabila selisih tersebut menguntungkan (*favorable*), artinya beban atau biaya aktual lebih rendah dari anggaran. Sebaliknya, jika biaya aktual lebih tinggi dari biaya yang dianggarkan, maka disebut merugikan (*unfavorable*). Pelaksanaan aktivitas pelatihan tersebut sebagaimana yang tersaji pada Gambar 1.



Gambar 1. Proses Pelatihan MBE

Berdasarkan kasus yang dianalisis oleh peserta pelatihan, manajemen tidak perlu mencermati seluruh komponen, tetapi cukup fokus pada penyimpangan yang signifikan yang berdampak merugikan (Forkuoh et al., 2016; Haidoura, 2020). Contohnya, kelebihan biaya produksi akibat kenaikan harga, atau kelebihan biaya pengiriman produk karena kondisi infrastruktur lalu lintas, kenaikan biaya promosi karena peningkatan harga material promosi. Untuk itu, manajemen dapat mengurangi selisih tersebut dengan menerapkan *management by exception* dengan meningkatkan efisiensi anggaran dan mengendalikan biaya pemasaran agar tidak membebani keuangan perusahaan.

Selain itu, penerapan *management by exception* dapat meningkatkan efektivitas strategi dan mempercepat pengambilan keputusan (Alshiqi Bekteshi, 2019; Idris et al., 2023). Hal ini dikarenakan manajemen harus menginvestigasi secara akurat dan tepat untuk setiap penyimpangan, dan memastikan bahwa biaya yang dikeluarkan harus berdampak terhadap penjualan perusahaan. Dengan demikian, keputusan-keputusan manajerial dapat dilakukan secara lebih cepat, sehingga meningkatkan kapasitas meningkatkan kapasitas manajerial secara keseluruhan.

SIMPULAN DAN SARAN

Program pelatihan *management by exception* yang diberikan kepada para pengobat tradisional diharapkan mampu meningkatkan pemahaman dan kapabilitas manajerial untuk pengelolaan bisnis dan pengambilan keputusan secara profesional. Pendekatan ini memungkinkan para manajer di tingkat pengobat tradisional untuk mengidentifikasi penyimpangan dari standar perusahaan, baik dalam aspek pendapatan maupun pengeluaran. Dengan demikian, pengelolaan manajerial menjadi lebih efisien dan strategis untuk mendorong pertumbuhan bisnis.

Pelatihan *management by exception* untuk peningkatan kapasitas manajerial pengobat tradisional

Pelatihan ini juga membekali para peserta kemampuan untuk menyusun tindak lanjut atas penyimpangan yang ditemukan, baik penyimpangan yang sifatnya merugikan (*unfavorable*) maupun penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*). Untuk penyimpangan yang merugikan, manajemen diharapkan mampu untuk mengatasi agar tidak berdampak pada kerugian perusahaan. Sebaliknya, pada penyimpangan yang menguntungkan, manajemen diharapkan mampu untuk mengoptimalkannya sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Peningkatan efisiensi anggaran berdampak langsung pada kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Oleh karena itu, manajemen pengobat tradisional diharapkan dapat mempercepat proses pengambilan keputusan secara tepat dan responsif terhadap kondisi operasional. Hasil kajian ini menegaskan bahwa penerapan *management by exception* berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan efektivitas pendekatan ini dalam konteks UMKM dan organisasi berbasis pelayanan kesehatan tradisional.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdulrahman, M. K., & Nouri, N. R. (2023). The role of management by exception in crisis management: An exploratory study in technical education organizations. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(61), 284–310. <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.61.2.16>
- Al-Dirduri, A. I. M. (2017). The role of management by exception in achieving entrepreneurial leadership. *Journal of Economics, Administrative and Legal Sciences*, 1(8), 101–117.
- Alshiqi Bekteshi, S. Z. (2019). The impact of education and training on export performance of SMEs. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 272–277. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.565>
- Atiase, V., Wang, Y., & Mahmood, S. (2023). Does managerial training increase SME managers' effectiveness? A capability development approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2022-0405>
- Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, 357(6357), 1287–1290. <https://doi.org/10.1126/science.aan5329>
- Cui, F., Lim, H., & Song, J. (2022). The influence of leadership style in China's SMEs on innovation performance: The mediating role of organizational learning. *Sustainability*, 14(6), 3249. <https://doi.org/10.3390/su14063249>
- Dammert, A. C., & Nansamba, A. (2023). Skills training and business outcomes: Experimental evidence from Liberia. *World Development*, 163, 106117. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106117>
- Forkuoh, S., Li, Y., Ampadu, M., & Osei, M. (2016). Institutional support in managerial capacity building and SMEs growth. *Open Journal of Business and Management*, 4(2), 188–205. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.42021>
- Haidoura, H. M. (2020). The impact of training and development programs on employees' performance: The case of Lebanese SMEs. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 7(1), 190–201.
- Idris, B., Saridakis, G., Georgellis, Y., Lai, Y., & Johnstone, S. (2023). Exporting is a team sport: The link between management training and performance in SMEs. *International Journal of Manpower*, 45(5), 1019–1036. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2023-0150>
- Langton, I., & Mafini, C. (2022). Transactional leadership and its effect on supply chain management in manufacturing SMEs. *EUREKA: Social and Humanities*, 5, 10–30. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002479>
- Musyimi, C. W., Mutiso, V. N., Ndeti, D. M., & Henderson, D. C. (2017). Formative research on integrating traditional healers into mental health care in Kenya. *Global Social Welfare*, 4(4), 229–238.
- Pauli, U. (2020). Training professionalisation and SME performance. *Human Resource Development International*, 23(2), 168–187. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1696288>

-
- Valero, M., Jung, A., & Zúñiga-Collazos, A. (2021). How does leadership impact SME performance? A systematic review of a decade. *Journal of Small Business Management*, 59(S1), 179–197. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1938091>
- Van Rooyen, D., Pretorius, B., Tembani, N. M., & Ten Ham, W. (2015). Allopathic and traditional health practitioners' collaboration. *Curationis*, 38(2), 1–10. <https://doi.org/10.4102/curationis.v38i2.1495>
- Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3). <https://doi.org/10.1111/joop.12172>