

STRATEGIC MINDSET

Membangun Fondasi yang Kokoh
bagi Perencanaan Bisnis Anda

Konsep Berpikir Strategis pada dasarnya bukan monopoli perusahaan besar, tetapi juga digunakan untuk perusahaan berskala menengah dan kecil. Lebih jauh lagi, mereka yang kita anggap "pemikir strategis" tidak harus merupakan manajemen puncak, komisaris, direktur, atau manajer. Pemikiran strategis pun layak digagas, dibangun, dan dikembangkan oleh mereka yang ada di level menengah dan staf. Semua pihak berhak terlibat dalam pemikiran strategis untuk membuat bisnis bertahan, menghadapi berbagai tantangan dan tumbuh menyejahterakan seluruh pemangku kepentingan (*stake holder*).

Buku ini berisi konsep-konsep dan praktik manajemen yang berkaitan dengan pemikiran strategis. Melalui buku ini Anda akan mampu menghadapi tantangan dunia dengan menempatkan perspektif masa depan yang akurat, menyadari ketidakpastian yang menghadang, dan tetap gesit melakukan berbagai perubahan yang diperlukan.

Seperti layaknya konsep manajemen lainnya, konsep-konsep di buku ini dapat kita terapkan untuk kehidupan pribadi. Bila kita mampu mengupayakan pemahaman, pengembangan konsep dalam rangka mengambil manfaatnya untuk perusahaan dan organisasi, maka selayaknyalah konsep itu juga bisa kita manfaatkan untuk pribadi kita.

BIP

PT Bhuana Ilmu Populer (Kelompok Gramedia)
Jl. Kebahagiaan No. 11 & 11a, Jakarta 11140
Telp: (021) 260 1234 - (021) 260 1555
Direct: (021) 634 1230, Facsimile: (021) 634 0757
email: redaksi_bip@gramediabooks.com

100800011

ISBN 10: 979-798-804-X
ISBN 13: 978-979-798-804-3



9 789797 988043

BIP
KELOMPOK
GRAMEDIA

STRATEGIC MINDSET

Membangun Fondasi
yang Kokoh
bagi Perencanaan
Bisnis Anda



M. TAUFIQ AMIR

Strategic Mindset

Membangun Fondasi yang Kokoh bagi Perencanaan Bisnis Anda

M. Taufiq Amir



PT BHUANA ILMU POPULER
Kelompok Gramedia

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

© Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Diterbitkan oleh PT Bhuana Ilmu Populer
Kelompok Gramedia
Jakarta 2009

Strategic Mindset

oleh

M. Taufiq Amir

Penyunting: M.Dinar Tanama

Penata Letak: Vidya Prawitasari

Desain Sampul: Maria Theresa

100800011

ISBN 10: 979-798-804-X

ISBN 13: 978-979-798-804-3

2008, PT Bhuana Ilmu Populer

Jl. Kebahagiaan No.11A, Jakarta 11140

Diterbitkan pertama kali oleh

Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer

No. Anggota IKAPI: 246/DKI/04

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak

sebagian atau seluruh buku ini

tanpa izin tertulis dari Penerbit

Buku ini didedikasikan sebagai
ungkapan terima kasih (sekaligus rindu) saya yang mendalam
bagi Ayahanda (alm.) H. Amir R.M.,
sang pemikir strategis sejati yang pernah saya kenal.

Sanwacana	ix
Pendahuluan	xi
Bagian I Elemen Dasar	
Bab 1 Berpikir Strategis: Melihat Gambaran Menyeluruh	1
Bab 2 Visi yang Memercikkan Semangat	19
Bab 3 Misi Strategis: Memberi Makna pada Bisnis Anda	45
Bab 4 Nilai-nilai Sebagai Ruh	67
Bagian II Memperkaya Perspektif	
Bab 5 Menjelajah Waktu, Proaktif pada Masa Depan	95
Bab 6 Dunia yang Sarat Ketidakpastian	113
Bab 7 Selalu Siap untuk Berubah	129
Bagian III Perangkat yang Diperlukan	
Bab 8 Mengasah Ketajaman Analisis	153
Bab 9 Kreativitas: "Thinking Out of The Box"	169
Bab 10 Intuisi: Kekuatan yang Terabaikan	191

Lampiran	213
Bibliografi	231
Tentang Penulis	237
Catatan Akhir	239

Para penulis terkemuka pun mengakui bahwa tidak ada buku bagus yang dibuat hanya dengan usahanya sendiri. Begitu pula yang terjadi dengan buku ini, untuk mewujudkan Penulis memang tidak sendirian. Ada banyak pihak yang turut terlibat membantu, baik langsung maupun tidak langsung. Kepada para pihak ini, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

- **Bp. Prof. Hendrawan Supratikno, Ph.D.**, figur yang Penulis anggap istimewa. Tidaklah berlebihan bila koleganya di Universitas Indonesia (UI) menyebut dirinya sebagai “kamus berjalan” untuk masalah “manajemen strategis”. Beliau telah banyak membantu Penulis lewat banyak diskusi bersamanya, dan kerelaannya membiarkan Penulis bolak-balik ke ruang kerjanya sembari memanfaatkan koleksi bukunya.
- **Bp. Dr. Hanes Riady**, yang rela meninjau ulang naskah awal buku ini dan menjadi pembahas pada acara bedah (draft) buku ini. Selain karena pengalamannya memimpin organisasi, pemahaman konseptual serta ketelitiannya menjadi masukan yang berharga bagi Penulis.

- **Bp. Prof. John. J.O.I Ihalauw**, yang meluangkan waktunya untuk menjadi pembahas simposium internal tentang “intuisi”, yang masukan dan komentarnya memberi warna pada Bab 10 buku ini.
- Para kolega dosen di IBII, terutama “Uda” **Hanif**, sekretaris program studi Akuntansi S1 IBII, yang selalu menyemangati Penulis dalam bekerja dan belajar.
- **Bp. Sandjojo**, dan rekan-rekan di GSU Group, terutama **Bp. Pantun L. Gaol**. Beberapa materi buku ini terinspirasi dari kejadian dan interaksi selama Penulis terlibat dalam pengembangan usaha kelompok perusahaan ini.
- Pengelola perpustakaan IBII, terutama Ibu **Eva** dan **Bp. Mahmud**, yang amat sadar akan kebutuhan Penulis dan bersedia menawarkan bantuan terbaik mereka.
- Tim dari penerbit Bhuana Ilmu Populer atas kerja samanya selama ini.
- Ibunda **Nursida Amir**, dan Ibu Mertua **Elly Saleh**, yang kelihatan tidak pernah merasa cukup memberikan kasih sayangnya pada Penulis.
- Terakhir, tetapi mungkin malah yang paling berperan, untuk ketiga wanita yang selalu menjadi alasan tindakan dan pikiran strategis Penulis; **Anita Yulianti** istriku dan **Jasmin Alya**, **Andrea Nurizza**, serta *my twin heroes* **Ihsan** dan **Gibran**, para buah hati Penulis.



Pendahuluan

STRATEGIC MINDSET: Kerangka Berpikir untuk Semua Orang

Selama sejarah kehidupannya, manusia menggunakan akal budi dalam membangun berbagai pengetahuan baru, dan memanfaatkannya untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik. Konsep-konsep manajemen yang berkembang sedemikian rupa turut membuktikan bahwa kita adalah makhluk yang ingin menaklukkan berbagai tantangan.

Buku ini berisikan konsep-konsep dan praktik manajemen yang berkaitan dengan pemikiran strategis. Ada banyak literatur (daftar bacaan) yang membuktikan bahwa para pelaku bisnis yang menjadikan pemikiran strategis sebagai landasan perencanaan bisnisnya, mendapatkan banyak manfaat. Mulai dari manfaat yang mudah ditelusuri semisal, manfaat finansial hingga yang sifatnya nirwujud atau nonfinansial. Keuntungan finansial dapat terlihat melalui kinerja keuangannya, misalnya tingkat penjualan dan profitabilitas yang sesuai dengan harapan. Sementara yang sifatnya nonfinansial, contohnya adalah karyawan yang terberdayakan, produktivas yang meningkat, dan berkurangnya resistansi untuk berubah, dan sebagainya.

Jika benar begitu, maka itu artinya bahwa sumber-sumber yang memberikan pemahaman atas pemikiran strategis memang diperlukan oleh para pelaku bisnis. Di mana kita dapat mene-

mukan sumber-sumber yang berkaitan dengan hal ini? Jawabannya, pada buku-buku tentang manajemen strategis yang memang sudah banyak beredar. Lantas, di mana posisi buku ini? Penulis menganggap buku-buku manajemen strategis tersebut berorientasikan pada *perencanaan strategis* dengan bahasan yang amat luas. Begitu luasnya, hingga pembahasannya tidak pernah cukup hanya dengan 200–300 halaman. Ini tentu saja memiliki kelemahan tersendiri. Tambahan lagi, buku-buku yang tebal itu, sebagian besar ditulis oleh penulis asing, sehingga menyurutkan selera membaca dari para pelaku bisnis kita. Banyak orang menganggap buku itu lebih sesuai untuk para akademisi saja, mereka yang belajar di bangku kuliah. Atau, walaupun untuk skala perusahaan, itu urusan perusahaan besar saja. Belum lagi buku-buku itu sarat dengan istilah-istilah yang belum begitu “membumi” dan terlalu “gagah” bagi para pelaku bisnis, yang sebenarnya cenderung memerlukan bahasan yang lebih praktis. Jadi, kelihatannya memang ada kesenjangan di sini.

Penulis berharap buku ini dapat berperan dalam mengisi kesenjangan tadi. Pertama, yang paling sederhana adalah agar para pelaku bisnis dapat menemukan kepraktisan di dalam buku yang membahas pemikiran strategis dengan lengkap tetapi ringkas dan tidak terlalu tebal. Materi dan penggunaan bahasanya diharapkan lebih “membumi” dengan kondisi sehari-hari. Kedua, fokus pembahasannya lebih pada *tataran pemikiran*, dan bukan pada formalitas *perencanaan strategis*. Penulis menganggap bahwa sebelum bertemu dengan proses perencanaan lainnya, yang rumit dan formalitasnya amat tergantung pada ukuran dan kecanggihan sebuah perusahaan, tataran pemikiran inilah yang harus diperkuat. Ibarat landasan, semakin kuat fondasi yang dimiliki, maka akan semakin kokoh pula perencanaan secara keseluruhan. Karena tarafnya pada pemikiran, maka buku ini diharapkan bisa tetap relevan untuk pelaku di berbagai level dan skala perusahaan. Mulai dari mereka yang berkecimpung di korporasi yang sudah

menggurita dengan unit-unit bisnisnya, hingga mereka yang berada di perusahaan berskala “garasi” yang baru merangkak, atau menjelang mampu berdiri dan berjalan secara mandiri. Mulai dari pemimpin puncak hingga karyawan di level menengah dan bawah.

Meskipun begitu, ada pihak yang bisa memanfaatkan buku ini dengan lebih maksimal. Mereka adalah pelaku bisnis yang memang belum mengenal konsep Berpikir Strategis, karena memang belum pernah mendapatkannya di bangku kuliah (bidang ekonomi dan bisnis), ataupun lewat pelatihan-pelatihan.

Kerangka Berpikir untuk Semua Orang

Di atas, Penulis telah menjelaskan bahwa konsep Berpikir Strategis pada dasarnya bukan monopoli perusahaan besar, tetapi juga digunakan untuk perusahaan berskala menengah dan kecil. Lebih jauh lagi, mereka yang kita anggap sebagai “Pemikir strategis”, tidak harus merupakan manajemen puncak, komisaris, direktur, atau manajer. Pemikiran strategis pun layak digagas, dibangun, dan dikembangkan oleh mereka yang ada di level menengah dan staf. Semua pihak berhak terlibat dalam pemikiran strategis untuk membuat agar bisnis tetap mampu bertahan menghadapi berbagai tantangan dan tumbuh menyejahterakan seluruh pemangku kepentingannya (*stakeholder*).

Dari alur pemikiran itu, meskipun berangkat dari pembahasan soal bisnis dan organisasi (terlepas dari ukurannya), Penulis mengajak pembaca untuk menangkap filosofis Berpikir Strategis lebih jauh. Seperti halnya dengan konsep manajemen lainnya, konsep-konsep di buku ini pun dapat kita terapkan untuk kehidupan pribadi. Bila kita mampu mengupayakan pemahaman dan pengembangan konsep dalam rangka mengambil manfaatnya untuk perusahaan dan organisasi, maka selayaknyalah konsep itu juga bisa kita manfaatkan untuk kehidupan pribadi kita. Justru sebenarnya, itulah tantangan sesungguhnya yang harus kita

hadapi dan jalani terlebih dahulu. Sebagai pribadi, atau sebagai bagian dari sebuah keluarga kita wajib memiliki visi yang menggerakkan, misi strategis, dan nilai-nilai yang menjadi pegangan. Kita juga harus mampu menghadapi tantangan dengan menempatkan perspektif masa depan yang akurat, menyadari ketidakpastian yang menghadang, dan tetap gesit melakukan berbagai perubahan yang diperlukan. Oleh karenanya, seperti halnya dalam organisasi, kita juga harus menguatkan daya analitis, meningkatkan peran kreativitas serta intuisi. Jadi, untuk kehidupan pribadi pun, tidak berlebihan bila Penulis mengatakan, “Kita memerlukan kerangka berpikir strategis.” Menurut Kenichi Ohmae, seorang pakar strategi, seharusnya kita menjadikan Berpikir Strategis sebagai sebuah kebiasaan.

Akhirnya, Penulis ingin mengatakan bahwa tidak ada kebahagiaan yang lebih besar dari seorang Penulis, daripada mengetahui bahwa karyanya dibaca dan bermanfaat bagi yang membacanya. Penulis akan luar biasa bahagia, bila karyanya diapresiasi secara baik.. Namun, demi pengembangan yang berkelanjutan, Penulis yakin bahwa kritik dan masukan yang membangun akan jauh lebih berguna. Itulah yang Penulis tunggu dari pembaca sekalian.

Selamat membaca dan berpikir strategis.

April 2009

M. Taufiq Amir

taufiq.amir@bakrie.ac.id

BAGIAN I

ELEMEN DASAR

Berpikir Strategis: Melihat Gambaran Menyeluruh

Banyak orangtua yang ketika anaknya lahir kemudian memiliki mimpi seperti apa anak mereka kelak. Ketika masih bayi, sang ayah membayangkan seperti apa kira-kira anaknya nanti saat pertama kali masuk sekolah. Terbayanglah sosoknya yang rapi dengan seragam pendidikan dasarnya. Pada kesempatan lain, sang ayah juga membayangkan si anak mengikuti berbagai kegiatan ekstrakurikuler di pendidikan menengah. Kali ini ia sudah mengenakan seragam SMA. Pada saat dan tempat lain, si anak sudah tergambarkan sebagai seorang mahasiswa yang sedang berkutat dengan komputernya, mengerjakan tugas-tugas. Si ayah berharap ia dapat menjadi seseorang yang berhasil memulai kariernya segera setelah lulus, menembus ketatnya persaingan dunia kerja. Harapan itu menjadi sebuah lukisan indah, saat si anak mengabarkan dengan penuh semangat—kali ini lewat ponselnya—bahwa ia telah diterima di sebuah perusahaan terkemuka. Ia siap berkarier dan mengarungi hidupnya sendiri. Betapa indahnya lukisan tersebut.

Hanya saja, tidak semua orangtua dan anak bisa hidup seperti lukisan indah di atas. Cukup banyak orangtua yang kecewa, meskipun harapannya tidak jauh berbeda. Harapan yang diciptakan bukannya tidak disertai rencana dan tindakan. Namun

pada kenyataannya, waktu berputar amat cepat. Tidak terasa usia anak sudah tidak muda lagi, sementara ia masih jauh dari yang diharapkan. Alih-alih memberikan keceriaan, anak malah membuat orangtua murung, bingung, dan kehilangan semangat. Masalah demi masalah akibat ulah anak bertubi-tubi menghampiri.

Jika bisnis Anda adalah anak yang Anda lahirkan dan besarkan, mungkin saja Anda memiliki pemikiran serupa. Saat membidani sebuah bisnis, Anda sudah membayangkan apa saja yang harus disiapkan. Anda memiliki gambaran tentang bagaimana ia seharusnya dibangun. Bagaimana produk dan penyebarannya. Bagaimana jaringan pelanggan Anda diperluas. Bagaimana bisnis itu membesar melewati tahap-tahap perkembangan. Mungkin juga tentang penambahan jumlah SDM, pembukaan cabang baru, atau jalinan dengan mitra baru, dan sebagainya.

Meskipun begitu, sebagaimana dialami sebagian orangtua dengan anaknya, kekecewaan kerap menghampiri pelaku bisnis dengan usahanya. Seiring waktu, tidak terasa bisnis yang dikembangkan berjalan tanpa ada perkembangan yang berarti. Ukuran tidak bertambah sedikit pun, penjualan stagnan di tingkat yang sama. Bahkan, dalam banyak kasus, kinerja yang ditunjukkan mengalami penurunan. Masalah demi masalah seakan tidak pernah selesai. Perencanaan perusahaan berbasiskan hari ke hari. Atau paling maksimal, dari minggu ke minggu saja. Para pelaku bisnis ini tidak lagi sempat memiliki sebuah gambaran, seperti apa sosok perusahaannya dalam 3–5 tahun ke depan. Jika kondisi seperti ini kita alami, tidaklah jelas lagi ke mana kita hendak mengarah. Kita mungkin tidak sadar apakah kita masih berada di jalur yang tadinya hendak kita lewati.

Begitulah kenyataan yang kita hadapi sehari-hari dalam mengelola bisnis. Ada perusahaan yang berhasil menghadapi badai yang menerpa, ada pula yang terjungkal dan kandas. Mulus atau tidaknya jalan yang kita gelar untuk perkembangan bisnis

kita, pada dasarnya merupakan pilihan. Kita bisa membuatnya sukses, tetapi bisa pula membuatnya kehilangan pegangan, tidak jelas perkembangannya, sebagaimana kita bahas di atas. Dan semua itu amat bergantung pada bagaimana Anda *berpikir*. Sayangnya, betapa banyak dari kita yang “lupa” dan tenggelam dengan aktivitas sehari-hari yang memang pelik: gagasan, strategi dan rencana, implementasi rencana aksi, pemulihan rencana yang tidak berhasil, dan sebagainya. Jarang dari kita yang “mundur” sejenak dan mencoba memahami bagaimana seharusnya kita menata cara dan *kerangka berpikir*. Kerangka berpikir yang melihat secara menyeluruh.

Melihat Gambaran Menyeluruh

Saat membuka, menjalankan dan mengembangkan bisnis, kita perlu dibekali dengan cara memandang yang menggunakan dua lensa sekaligus. Setiap lensa memiliki peran masing-masing dan memberikan perspektif yang berbeda bagi kita dalam melihat perusahaan. Lensa *telezoom* untuk melihat jarak jauh, sementara lensa *wide angle* guna melihat situasi perusahaan dari jarak dekat tetapi luas. Dengan perspektif ini, kita dapat memerhatikan gambaran besar atau *big picture* dari perusahaan. Setiap sudutnya terpantau. Bukan hanya diri kita saja yang terpantau, tetapi juga pihak-pihak di sekitar kita, baik yang berhubungan langsung dan berpengaruh dengan kita maupun yang tidak langsung. Dengan lensa *telezoom*, kita memiliki perspektif yang jauh ke depan tetapi tetap “jelas”. Seperti apa perusahaan ini terlihat nantinya? Apa saja elemen lingkungan yang sangat menentukan nantinya di masa depan?

Dengan dua lensa di atas, kita mampu melihat secara keseluruhan sekaligus. Sebagian orang mengatakan, cara memandang seperti ini sebagai *see thing as a whole*, melihat secara keseluruhan.

Karena melihat secara keseluruhan, tentu saja tidak bisa hanya dengan “mata biasa”.

Mengapa? Karena pada dasarnya kita menghadapi banyak sekali unsur yang harus diperhatikan. Ada yang tidak jelas atau samar-samar, tetapi ada pula yang nyata. Untuk melihat secara keseluruhan, pelaku bisnis harus memahami berbagai lingkungan eksternal bisnisnya. Segala tetek-bengek angka-angka dalam perekonomian. Bagaimana perkembangan industri di mana perusahaan berada. Bagaimana kondisi sosial budaya dengan pengaruh dan segala perubahannya. Perkembangan teknologi yang sangat cepat harus juga menjadi pertimbangan, bahkan juga peraturan-peraturan dan penerapannya di insitusi pemerintahan yang berpengaruh pada bisnis kita. Semua itu ada di lingkungan yang sering disebut lingkungan makro. Dalam lingkungan yang lebih dekat lagi, kita harus memerhatikan gerak-gerik pesaing, mereka yang tidak pernah tidur dan selalu gusar menyaksikan pertumbuhan bisnis Anda. Mereka akan terus merecoki pasar yang selama ini loyal kepada Anda. Ada pula pemasok Anda, yang perlu bekerja sama dengan Anda, tetapi juga bisa menjadi sumber masalah. Yang paling penting, tentu saja di lingkungan itu ada pembeli yang harus Anda mengerti karena menjadi sumber penghidupan bisnis Anda. Pembeli bebas memilih untuk meninggalkan Anda karena ada produk lain yang bisa didapatkannya, yang mungkin lebih dekat, lebih murah, atau barangkali lebih baik.

Sementara itu, di sisi lain, Anda harus mengamati dan menilai apa yang terjadi di dalam perusahaan Anda. Ada berbagai operasi yang harus Anda pastikan berjalan sesuai rencana. Ada efisiensi yang perlu diwujudkan. Anda harus melakukan pembelian barang yang tidak Anda butuhkan. Anda harus menyediakan berbagai fasilitas demi lancarnya operasi. Ada setumpuk persoalan yang harus Anda selesaikan dengan karyawan. Bagaimana sistem penghargaan yang mampu mempertahankan tim

terbaik Anda. Bagaimana Anda merancang proses rekrutmen, membimbing, memotivasi, dan menciptakan “karyawan unggul” yang rela dan senang bertahan di tempat kerja Anda. Lalu, bagaimana Anda mengembangkan kemampuan dan keterampilan mereka, melakukan pengaderan untuk karyawan tertentu.

Sebagai hasilnya, banyak sekali yang menyita perhatian kita. Sesuatu yang terus berseliweran saat Anda berkendara ke kantor, menjelang tidur, berbelanja, dan tidak jarang di kamar mandi. Pada saat yang sama, kita harus memilih, menata semuanya, mengaitkannya dengan banyak hal dalam keputusan yang kita sudah dan akan ambil. Bagaikan kepingan-kepingan *puzzle*, semua ini harus kita susun satu per satu untuk melihat polanya, menjadikan citranya sebagai sebuah gambaran yang menyeluruh.

Perlunya Sebuah Kerangka Berpikir (*Mindset*)

Gambaran menyeluruh menjadi perbincangan hangat para pakar dan praktisi manajemen di negara-negara maju pada era akhir tahun 1950-an dan 1960-an. Saat itu, mulai berkembang pemikiran-pemikiran mengenai strategi perusahaan. Kondisinya persis sama dengan pembahasan kita di atas. Lingkungan bisnis mulai memunculkan gejala-gejala tertentu dalam perusahaan. Ada krisis energi, ada inflasi. Ditambah lagi mulai menganggunya produk perusahaan Jepang yang merangsek ke pasar yang tadinya dikuasai oleh perusahaan Amerika. Sementara itu, dari sisi internal, perusahaan-perusahaan banyak yang meraksasa. Pabrik baru dibangun, cabang bertambah, jumlah produksi meningkat, dan sebagainya.¹

Pada awalnya, perencanaan hanya terpusat pada proyeksi pertumbuhan yang sederhana, seperti angka penjualan atau biaya produksi. Saat itu, para ahli dan praktisi mulai menyadari bahwa cara seperti itu tidak lagi memadai. Pengelolaan yang terpusat pada divisi-divisi yang berbeda ternyata bukan cara yang baik, ketika masalah-masalah sudah semakin kompleks dan urusan

perusahaan bertambah pelik. Saat itulah muncul pemikiran untuk melahirkan bidang baru yang bisa menjawab masalah ini. Ada kekhawatiran bila kondisi ini dibiarkan, dampaknya menjadi tidak baik bagi perkembangan perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan harus dilihat dalam konteks yang lebih luas dari sekadar per divisi. Hal-hal yang harus dievaluasi dan direncanakan, tidak lagi berangkat dari bagian per bagian, melainkan secara keseluruhan. Disiplin ini harus pula mampu melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Alasan keberadaannya haruslah lebih jelas. Kemudian, arah di masa yang datang juga harus jelas. Ada yang dituju oleh perusahaan, kemudian ditentukan cara-cara, bagaimana mencapainya, sasaran antaranya, dan program-program kerja yang harus dijalankan. Selain itu, seperti halnya “syarat-syarat” manajemen pada umumnya, tetap ada evaluasi atas keseluruhan langkah ini. Semua dilihat secara komprehensif.

Untuk memandang secara komprehensif, menyeluruh, dan berorientasi masa depan, diperlukan sebuah kerangka berpikir. Itulah yang Penulis maksud dengan *Strategic Mindset*, Kerangka Berpikir Strategis. Dengan cara berpikir ini, berbagai aspek yang luas baik di luar maupun di dalam organisasi tercakupi. Untuk itulah buku ini ada. Penulis berangkat dari model yang dirumuskan oleh Liedtka, untuk menjelaskan elemen-elemen yang ada di dalam kerangka berpikir strategis ini; *perspektif sistem, berfokus-keinginan dan diarahkan-keinginan, memanfaatkan peluang, tepat pada saatnya, dan didorong oleh hipotesis*.²

Mari kita tinjau beberapa elemen dari berpikir strategis.

Elemen Pertama adalah *perspektif sistem (system perspective)*.³ Cara berpikir kita harus didasarkan pada sebuah model mental atas sistem penciptaan nilai yang lengkap, dari awal hingga akhir, dan pemahaman atas keterkaitan di antaranya. Jadi, jika kita memiliki urusan yang kompleks, maka perspektif ini memungkinkan untuk bisa memahami peran kita, bagian-bagian

yang ada, dan dampaknya terhadap sistem yang ada (misalnya organisasi). Begitu juga hasilnya. Karena itulah, sebagaimana saya sampaikan di Pendahuluan, berpikir strategis merupakan kesesuaian antara Anda dan bisnis Anda, antara bisnis dan industri, antara setiap level di perusahaan, dan bahkan hingga ke level individual. Selain hubungan yang sifatnya vertikal seperti ini, hubungannya juga terkait secara horizontal, dengan divisi lain, konsumen, pemasok, dan pihak-pihak lain.

Elemen Kedua, menurut Liedtka, adalah *berfokus dan didorong oleh keinginan (intent-focused and intent-driven)*. Mengutip Hamel & Prahalad (1989), Liedtka menjelaskan bahwa dalam berpikir strategis, kita harus tahu posisi pasar dan persaingan seperti apa yang kita harapkan terbangun dalam jangka panjang.⁴ Dalam perspektif ini, kita berbicara tentang *arah* dan juga berbagai *penemuan* sekaligus penentuan *keberuntungan*. Dengan proses berpikir seperti ini, kita dapat mengelola, mendayagunakan energi dari ketiga aspek tadi, memfokuskan perhatian serta bertahan dalam rangka mencapai tujuan. Melalui pendekatan ini, keinginan tersebut nantinya akan terus terbentuk sejalan dengan perubahan yang dialami perusahaan.

Elemen Ketiga adalah *memanfaatkan peluang* dengan cerdas. Elemen ini mengandung pengertian bahwa pemikiran strategis selalu terbuka terhadap berbagai pengalaman baru yang memungkinkan kita menggunakan strategi alternatif, yang bisa menjadi terobosan saat kita berhadapan dengan lingkungan bisnis yang berubah. Pemikir strategis mencoba menerima gagasan kreatif dari pihak mana saja (termasuk pesaing!) agar bisa merumuskan strategi yang pas. Inovasi, kreativitas, dan sintesis menjadi kata kunci di sini.

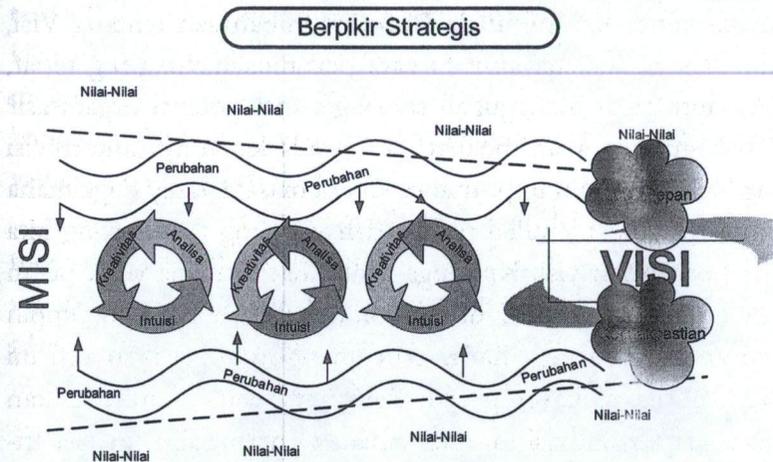
Elemen Keempat adalah *berpikir yang tepat pada saatnya*. Konsep Liedtka ini masih merujuk pada Hamel & Prahalad (1994) tentang *strategic intent*. Apa yang kita inginkan di masa datang kadang tidak ditopang dengan sumberdaya yang kita miliki

sekarang. Namun, semua itu bukan alasan untuk menunda pelaksanaan pencapaian. Justru kemampuan kita yang terbatas, dengan pengalaman masa lalu dan harapan masa depan, cobalah untuk menarik jarak dengan langkah-langkah yang lebih inventif.

Elemen Kelima yang menjadi panduan adalah berpikir yang *didorong hipotesis (hypothesis-driven)*. Dengan elemen ini, Liedtka hendak mengatakan bahwa kita yang berpikir strategis menyadari bahwa terjadi peningkatan atas keberadaan informasi. Waktu berpikir kita memang dapat dipersingkat, tetapi persoalannya adalah apakah dengan informasi tersebut kita dapat membangun hipotesis yang baik dan mengujinya sekaligus. Pendekatan ini mencoba menggabungkan daya analitis dengan intuitif kita secara simultan. Dengan menguji hipotesis, melalui pertanyaan “*What if...*” yang kreatif, pengujian dilanjutkan dengan pertanyaan. “*If... then...*”, dan kemudian mengevaluasi data yang relevan⁵ Kelima elemen ini ada pada mereka yang disebut pemikir strategis.

Mengarungi Pemikiran Strategis

Kelima elemen di atas yang menjadi “jiwa” sepanjang pembahasan buku ini. Dari lima elemen *Mindset* yang telah dirumuskan oleh Liedtka di atas, Penulis memperluasnya menjadi sembilan elemen yang terdiri dari tiga bagian penting (lihat Gambar 1).



Gambar 1. Strategic Mindset

Dengan model ini, Penulis berharap dapat membantu Anda menjawab pertanyaan yang seharusnya ada di benak kita, “seberapa strategiskah kita berpikir?” Model ini juga akan membantu Anda menjelajahi proses pemikiran Anda, sekaligus secara kritis merefleksikan preferensi strategi yang nantinya Anda pilih. Penulis juga berharap model ini bisa menginspirasi Anda dengan terus mempertanyakan pemikiran Anda, keyakinan Anda akan gagasan yang muncul, asumsi yang ada dibalikinya agar dapat membuat pemikiran strategis dan perencanaan Anda lebih bertenaga.

Seperti juga struktur pembahasan buku ini, model di atas menjelaskan tiga bagian utama. Di **bagian pertama**, yang Penulis sebut **Elemen Dasar**, kita membahas ulang tentang *Visi*, *Misi*, dan *Nilai-nilai*. Tiga aspek ini memang sudah menjadi semacam jargon penting di dalam urusan kepemimpinan organisasi dan perencanaan. Mulai dari urusan pemilihan Presiden, penunjukkan pemimpin perusahaan, hingga Kepala Daerah, ketiga elemen itu selalu mengambil bagian. Pemimpin yang hendak dipilih diperiksa dulu, seperti apa Visi, Misi, dan Nilai-nilai yang mereka anut. Yang jadi pertanyaan, apakah memang pemahaman kita dan implementasinya sudah benar

tentang ketiga hal itu? Pada **Bab 2**, pembahasan tentang Visi, kita akan melihat bagaimana cara perumusan visi yang tepat, agar nanti dapat menggugah semangat dan potensi organisasi? Di bab ini, kita akan melihat bahwa ada kaitannya antara visi yang baik, dengan mimpi-mimpi kita di masa datang. Bagaimana mimpi tersebut memiliki tenaga dahsyat yang mendorong kita pada pencapaian visi. Kita juga akan lihat di mana letak peran pemimpin yang visioner di bab ini. Sebagai seorang pemimpin perusahaan, kita juga harus tahu mengomunikasikan visi ini dalam berbagai kesempatan. Para karyawan membutuhkan acuan, bagaimana visi itu diterjemahkan dalam aktivitas sehari-hari. Dengan begitu, kita juga perlu membahas tentang bagaimana membuat visi hadir sebagai aksi kita sehari-hari.

Bab 3, yang membahas tentang Misi dilakukan untuk mengajak Anda melakukan peninjauan ulang; sudahkah rumusan misi yang kita buat memberikan makna pada operasi perusahaan kita dan rencana pengembangannya? Bagaimana agar misi strategis perusahaan, memfokuskan kita pada bidang usaha yang memang sesuai dengan sumber daya kita. Namun di saat yang sama, ia juga tidak boleh menjadi penghambat pengembangan perusahaan. Bagaimana tingkat pemahaman karyawan? Apakah cuma mereka yang terlibat dalam perumusannya saja (misalnya Anda sebagai manajemen puncak) yang patut memahami, sementara sendiri organisasi lainnya tidak meresapinya?

Nilai-nilai (*values*) akan kita bahas di **Bab 4**. Banyak pemimpin perusahaan yang mengakui bahwa Nilai-nilailah sesungguhnya yang menjadi kunci keberhasilan mereka. Karena Nilai-nilai sudah menjadi ruh dalam menjalankan misi, dalam mencapai visi. Untuk pencapaian visi dan menjalankan misi, perusahaan membutuhkan suatu rambu-rambu. Nilai-nilai bekerja seperti koridor-koridor yang akan menjaga agar kita tidak salah dalam menjalankan misi dan usaha pencapaian visi. Walaupun sebenarnya cukup sederhana, tetapi banyak yang belum mengetahui

tentang hal ini. Apa sesungguhnya manfaat Nilai-nilai? Dari sekian banyak pilihan, mana yang sesuai untuk Anda? Lebih baik meniru, atau merumuskannya sendiri? Bisakah dalam perkembangannya Nilai-nilai yang dianut ini nantinya berubah? Itulah yang menjadi materi di Bab 3.

Agar Anda dapat menghayati dengan lebih intens, Penulis menyajikan sebuah kasus praktek terbaik yang dianggap sangat relevan di akhir buku. Kasus itu adalah yang terjadi di **Mark-plus&Co**, yang menggambarkan usaha **Hermawan Kartajaya** bersama timnya merumuskan visi, bergiat mencapainya, dan menciptakan nilai-nilai agar visi demi visi yang dicanangkan bisa diraih.

Setelah tiga pembahasan di atas, kita akan masuk ke **bagian kedua** model *Strategic Mindset* yang membahas tiga aspek lagi yang saling terkait yang Penulis menyebutnya sebagai **Memperkaya Perspektif** yakni; **Masa Depan, Ketidakpastian, dan Perubahan**. Pada **Bab 5**, kita mencoba *Menjelajahi Masa Depan*. Ini untuk menguatkan lagi bahwa pemikiran strategis kita selalu berorientasi masa datang, bahkan sering kali agak panjang periodenya. Seperti yang dikemukakan dalam perspektif Liedtka di atas, kita mencoba untuk melihat apakah pemikiran kita hanya akan menganggap masa depan sebagai sebuah *prediksi* atau sebagai sesuatu yang harus *ditemukan*. Yang terakhir ini, konsepnya adalah “kita yang memilih, masa depan seperti apa yang layak dimiliki perusahaan kita”. Benarkah masa depan itu sangat rumit untuk diperkirakan? Apakah benar, dengan berorientasi pada masa datang, kita memiliki banyak peluang untuk diraup? Seperti apa sebenarnya manfaat yang didapat bila kita berlaku proaktif? Kemudian, seperti layaknya pemain golf, sementara kita harus memandang jauh, bisakah kita sekaligus tetap konsentrasi pada persoalan yang ada di depan mata kita? Di bab ini, sebuah contoh relevan (yang mungkin agak ekstrim), Penulis gambarkan dengan menyajikan bagaimana “kegilaan” beberapa

kalangan di Amerika menyongsong kehidupan di Planet Mars. Mereka melakukan proyek besar-besaran untuk sesuatu yang masih akan direalisasikan tahun lagi.

Karena tidak satu manusia pun yang bisa memastikan masa depan, kita tidak terhindar dari *Ketidakpastian*. Hal ini yang menjadi pembahasan kita pada **Bab 6**. Dunia bisnis dan lingkungan selalu penuh ketidakpastian. Orang yang berpikir strategis perlu menyadari ini. Mereka harus lebih tahu, ketidakpastian seperti apa yang mereka hadapi, apa dampaknya pada diri mereka, dan bagaimana mereka harus meresponsnya. Begitu pula, sumber ketidakpastian yang mana yang harus menjadi perhatian utamanya? Karena ketidakpastian selalu berkaitan dengan risiko, pengelolaan risiko juga disinggung di bab ini. Yang menjadi kunci dalam pengelolaan risiko adalah, sekuat apa asumsi yang kita miliki.

Memiliki masa depan yang jauh, dengan bayangan ketidakpastian adalah kondisi yang menuntut kita untuk harus *selalu berubah*. Kesiapan untuk menghadapi segala perubahan yang terjadi inilah yang menjadi materi **Bab 7**. Di bab ini kita akan menyadari bagaimana sulitnya untuk berubah. Meskipun sulit, *toh* tidak ada jalan lain, kita harus mengelolanya dengan baik. Oleh karena itu, *konsep pembelajaran, kapasitas untuk berubah (capacity to change)*, dibahas di sini. Meskipun usaha perubahan sudah dijalankan, tidak selamanya upaya yang dilakukan itu akan menghasilkan sesuatu yang positif. Apalagi kompleksitas lingkungan yang dihadapi memang tinggi. Untuk itu, faktor kekenyalan (*resiliency*) juga akan dibahas di bab ini. Sekali lagi di sini kita akan melihat betapa penting peran seorang pemimpin dalam menggiring perubahan. Berpikir menjalankan perubahan, tanpa adanya kepemimpinan yang kuat, berisiko menghasilkan perubahan yang liar. Karena itu, pertanyaannya adalah sejauh manakah transformasionalnya Anda dalam memimpin? Hal seperti itu juga disajikan di bab ini. Begitu pula tentang

mengomunikasikan perubahan, melakukannya tanpa harus menunggu hingga krisis, melibatkan karyawan adalah bagian lain yang dibahas di bab ini.

Dari pembahasan yang ada di dua bagian pertama ini, saya ingin menunjukkan, elemen Visi, Misi, dan Nilai-nilai tidak akan pernah bisa bebas dari elemen yang saling menentukan yang ada di bagian dua. Secanggih apapun ketiga hal ini (yang pasti, jangan Anda buat mereka sekadar hiasan saja di kantor), kita masih akan terus menghadapi misteri *masa depan*. Selalu saja kabut, dan ranjau *ketidakpastian* menyertai perjalanan kita dalam meraih visi. Kita dituntut untuk mengeliat, berkelit, tiarap, melompat, menerobos melesat maju sampai kita mendekati dan meraih visi dengan selalu siap *melakukan perubahan*. Sebuah tuntutan yang, *taken for granted*, mau tidak mau harus kita jalani!

Pertanyaannya kini, adakah perangkat yang bisa membuat kita lebih mudah (hanya “lebih mudah”, karena tidak pernah bisa “mudah”) dalam mengarungi semua itu? Adakah pengungkit, yang akan meringankan usaha kita? Adakah motor yang meringankan beban langkah kita? Adakah pelumas yang mungkin akan memuluskan perjalanan kita? Kalau ada, apakah itu? Menurut hemat Penulis, pembahasan yang disajikan di **bagian ketiga**, yang saya di sebut **Perangkat Yang Diperlukan** lah jawabannya, yaitu; **Analisis, Kreativitas, dan Intuisi**.

Ketiga elemen di **bagian ketiga** ini akan membuat benturan yang ditimbulkan oleh ketidakpastian, menjadi ringan atau dapat kita hindari. Akan membersihkan kabut ketidakpastian, walaupun mungkin tidak hilang sama sekali. Akan menambah daya kekenyalan kita atas berbagai bantingan masalah. Akan memberi kita *silver lining* saat kita menghadapi tembok buntu. Akan memandu kita menyusup, di celah yang tadinya terlalu kecil untuk kita lewati. Akan membuat kita optimis, meski perjalanan masih jauh. Pendeknya, ketiga aspek tadi akan mencoba menjaga, menjadi

tameng, meringankan, mengamankan kita dari berbagai gangguan yang dihadapi selama perjalanan pencapaian visi.

Pada **Bab 8** kita mencoba memahami betapa kita memerlukan analisis yang tajam atas berbagai fenomena bisnis kita. Di awal pembahasannya, kita akan meninjau terlebih dahulu apa yang disebut dengan konsep *model keputusan rasional*. Kemudian, kita bahas apa saja kelebihan dan kekurangan analisis bila kita lakukan dengan prosedur formal. Analisis, meskipun kita butuhkan dalam berpikir strategis, tidak baik bila dilakukan berlebihan. Kapan kita mengatakan “cukup!” dengan analisis? Apa peringatan dari para pakar strategi, tentang analisis yang berlebihan itu? Di sekitar kita bertebaran para “pakar” yang khotbahkan berbagai “teknik analisis” dalam keputusan strategis. Ada yang benar-benar baru, ada cuma “barang lama wajah baru” saja? Mana yang memang berguna, mana yang cuma mode sesaat? Apa saja “jebakan” yang harus kita waspadai bila kita hendak menggunakan teknik-teknik analisis itu? Pendeknya, **Bab 8** ini memang mencoba membuat kita *menajamkan pisau analisis* demi dihasilkannya keputusan-keputusan strategis yang kuat.

Setelah memaparkan pentingnya analisis, di **Bab 9** dan **Bab 10** kita akan melihat bagaimana Kreativitas dan Intuisi memainkan perannya. Di masa depan yang penuh ketidakpastian, ditengah canggihnya interaksi berbagai elemen lingkungan, pisau analisis yang mengandalkan pikiran rasional jelas tidak cukup. Solusi-solusi “biasa” atas permasalahan yang kita hadapi mungkin hanya milik masa lalu kita. Ke depan, jika solusi-solusi itu tidak penuh terobosan, mungkin kita tidak mampu mengatasi masalah yang kita hadapi. Solusi terobosan yang dapat memecahkan masalah di depan kita, tetapi sekaligus menciptakan pijakan bermakna untukantisipasi kita di masa datang.

Karena itulah dalam **Bab 9** saya mengajak Anda untuk *out of the box*, keluar dari hal-hal yang linear dan “normal” untuk menghasilkan pikiran strategis yang kreatif. Saya ajak Anda untuk

menjadikan kreativitas sebagai “sikap”, secara individu maupun bagi seluruh organisasi. Dengan pendirian ini kita akan mampu melihat masalah dari berbagai perspektif. Perspektif yang membawa kita pada perpaduan yang menguntungkan, analogi yang cakap, rumusan baru, pendekatan yang berbeda, dan meningkatkan potensi menghasilkan gagasan liar. Di bab ini pula, saya menyajikan panduan bagaimana agar kita sebagai individu, dan organisasi sebagai sebuah entitas menyadari sejauh mana kreativitas kita, kemudian mencoba untuk meningkatkannya. Meruntuhkan berbagai kendala pribadi yang membuat kita terisolir dari pemikiran strategis yang kreatif, dan kemudian membangun dan mengelolanya menjadi sebuah kecakapan, bukan sekadar kebetulan.

Setelah memiliki *daya analisis* dan keterampilan *berpikir kreatif*, pada **Bab 10**, Penulis mencoba menyempurnakan modal yang kita miliki ini dengan membahas pemikiran strategis yang dibangun oleh *daya intuitif*. Mungkin ini masih jarang dibahas pada buku-buku pemikiran strategis pada umumnya. Mungkin karena pada dasarnya, intuisi itu memang terjadi, dibawah sadar kita dan memang dalam beberapa hal masih dianggap misteri. Meski agak “terlupakan”, sudah banyak bukti yang menunjukkan peran Intuisi ini, terutama dalam pemikiran strategis, tidak bisa dipandang remeh. Apakah sesungguhnya daya pikir yang sering disebut sebagai indera keenam ini? Bagaimana hubungan intuisi dengan pemikiran nalar kita? Apa saja perangkat yang dikandung dalam berpikir intuitif? Tepatkah bila kita mengandalkannya dalam pemikiran-pemikiran strategis? Pada situasi mana kita sebaiknya mempersilakan intuisi memainkan perannya? Apa kaitannya dengan memori dan pengetahuan? Lantas, jika memang bisa kita pahami, apakah otomatis kita bisa pula mempelajarinya untuk kita kembangkan? Itulah yang akan kita bahas, mem-

perkuat, dan melengkapi perangkat yang harus kita usung untuk penciptaan pemikiran strategis yang kuat.

Siapa Sesungguhnya Pemikir Strategis Itu?

Sebelum menjawab pertanyaan di atas, Penulis ingin mengingatkan bahwa kita harus membahas dahulu tentang perusahaan di mana pemikir strategis berada. Perusahaan di mana pemikiran strategis diterapkan itu tidak harus perusahaan yang besar, berbentuk korporasi dengan beberapa atau puluhan unit usaha. Mengapa ada pandangan bahwa seakan-akan pemikiran strategis itu hanya dilakukan di perusahaan besar dan menengah? Pertama, karena perusahaan besar memiliki akses yang lebih luas pada konsep pemikiran strategis, dari interaksi sesama mereka, baik mitra, konsumen maupun perusahaan sejenis. Juga dari pasokan sumberdaya manusianya yang telah mendapatkan konsep-konsep manajemen strategis di bangku sekolah (terutama mereka yang mengambil S-2 bidang manajemen/bisnis). Alhasil, konsep ini seolah-olah milik perusahaan yang memiliki beberapa atau banyak unit usaha. Bila berbicara tentang raksasa bisnis, kasus-kasusnya memang tersedia. Apalagi banyak di antara mereka yang menindaklanjutinya dengan proses perencanaan strategis yang sistematis dan prosedural.

Meskipun begitu, jika kita berbicara tentang perusahaan berskala kecil, meskipun secara konseptual pelakunya tidak menyadari, *praktik pemikiran strategis* mungkin sudah banyak dijalankan. Mungkin tanpa disadari, sebagian pelaku bisnis sudah melakukannya meskipun belum mampu merumuskannya dengan baik. Barangkali tanpa sadar, justru pemikiran strategis itulah yang membuat mereka bisa bertahan, mengatasi masalah, dan sukses dalam mengembangkan usaha. Lagi pula, bukankah setiap perusahaan pantas memiliki visi dan misi strategis yang dapat membuatnya fokus pada bisnis yang dijalankan, sembari tetap bergairah meraih impian? Bukankah perusahaan kecil pun harus

memiliki perspektif masa depan dalam menyasiasi ketidakpastian yang menghantui, sekaligus gesit menghadapi perubahan yang perlu dilakukan? Bukankah mereka menghadapi masalah yang menuntut analisis, pandangan yang inovatif dan kreatif, serta sesekali mengandalkan kemampuan intuitif? Jadi, berpikir strategis pun harus menjadi bagian dari aktivitas pengambilan keputusan dalam perusahaan kecil.

Sekarang tentang personel. Dalam literatur manajemen strategis, sering ditunjukkan bahwa pengambilan keputusan menjadi urusan manajemen puncak. Dalam tingkat tertentu, pandangan ini masuk akal. Keputusan strategis memiliki karakter seperti berikut:⁶

- Implikasinya pada divisi-divisi di dalam organisasi amat luas.
- Sekali diputuskan, keputusan itu menuntut alokasi sumberdaya dana, sumberdaya manusia, keterampilan, sistem, dsb.
- Keputusan itu menjadi sandaran bagi keputusan-keputusan lainnya.

Dengan karakter tersebut, manajemen puncaklah yang “wajib” berpikir strategis dengan benar. Sementara itu, mereka yang ada di level menengah dan bawah dianggap sebagai pihak yang harus mengikuti konsep pemikiran strategis yang dirumuskan manajemen puncak. Kewajibannya adalah memahami rumusan yang ditetapkan (yang biasanya tercermin dalam *perencanaan strategis*), menafsirkannya, dan menerapkannya di tataran operasional atau taktis.

Padahal, apa salahnya bila mereka yang ada di level tengah dan bawah ini memiliki pemikiran strategis? Bukankah lebih baik bila perusahaan menciptakan suasana di mana seluruh karyawan terpicu untuk menggagas konsep strategis bagi kepentingan perusahaan? Apa salahnya bila seorang manajer menengah me-

miliki pandangan yang jauh ke depan? Karena jika sekaligus menerapkannya di lapangan, merekalah sesungguhnya pemilik strategi, yang ditelurkan dari pemikiran strategis. Lagi pula, proses pemberdayaan yang memang ingin kita ciptakan, bisa berjalan lebih cepat jika karyawan terbiasa berpikir strategis. Mereka adalah kader yang kita harap akan memegang tampuk pemimpin pada akhirnya. Pada kesempatan ini pula, pemimpin puncak bisa melihat di antara para manajernya yang berbobot, di mana pada saatnya bisa menduduki kursi kepemimpinan perusahaan. Jadi, sekali lagi, pemikir strategis tidak terbatas pada mereka yang ada di puncak manajemen saja.

Pada Bab 2 berikut kita akan masuk pada bagian yang membahas visi, sebagai sebuah awal.



Bab 2

Visi yang Memercikkan Semangat

The Power of Dream; The Making of Dream Come True

Setiap orang memiliki mimpi, tujuan, atau aktivitas yang memberikan makna lebih dalam pada kehidupan mereka dan memercikkan antusiasme.

Ketika manusia mencoba menggapai mimpi, kita semua merasa memiliki penuh daya. Daya dan kekuatan ini, pada saatnya, menghubungkan kita dengan orang lain untuk saling berbagi mimpi yang sama. Ini memberi kita kekuatan untuk mengatasi berbagai tantangan. Ini juga memberikan inspirasi pada kita untuk menyebarkan rasa suka cita dari mimpi tersebut pada orang lain. Akhirnya, kekuatan yang lahir dari sebuah mimpi menjadi dorongan kreatif, menggugah kemampuan untuk memproduksi ide-ide revolusioner.

Honda mendorong seluruh karyawannya untuk mengejar mimpi mereka. Karena itulah kami mengatakan bahwa kami adalah sebuah perusahaan yang dibangun di atas sebuah mimpi. Dalam abad baru ini, kekuatan mimpi-mimpi Honda akan terus menggiring kami menuju wawasan dan teknologi baru dalam otomotif, kendaraan roda dua, produk pembangkit energi, suku cadang, dan bidang-bidang lain yang hanya terbayangkan.

Mereka menciptakan produk baru yang inovatif, produk yang ada memenangi banyak perlombaan yang menuntut kinerja mesin di berbagai arena balap.

Kalimat menggugah di atas dapat kita temukan di situs jejaring Honda.¹ Sebagai sebuah perusahaan yang berumur 60 tahun tahun pada 2008, manajemen Honda amat yakin bahwa sebuah mimpi mampu menggugah, memberikan kekuatan, dan mendorong kreativitas. Begitulah secara sepintas sebuah visi bekerja. Bagaimana Anda memahami visi sampai hari ini? Kata ini, bersama “misi” telah menjadi jargon penting dalam kepemimpinan. Hampir tidak ada orang yang membicarakan kepemimpinan tanpa menyinggung visi. Namun, berapa banyak visi yang benar-benar “hidup” di antara seluruh karyawan? Bahkan mungkin banyak karyawan yang “bingung” saat ditanya “Apa visi perusahaan Anda?” Tidak banyak pula yang sadar bagaimana sebuah visi bekerja. Bagaimana menciptakan visi yang sesuai? Mengapa visi harus menarik, dapat bermanfaat untuk kita? Bagaimana visi didistribusikan ke seluruh organisasi?

Semua jawaban dari pertanyaan di atas akan kita bahas dalam bab ini.

Visi, Apa dan Mengapa

Saat Anda kanak-kanak, masih ingatkah Anda ingin seperti apa kelak ketika dewasa? Ketika Anda masuk sekolah, apa yang Anda ingin raih di masa depan? Ketika Anda menemukan pasangan hidup dan melangsungkan pernikahan sebagai wujud komitmen Anda berdua, apa yang ingin Anda raih dengan pernikahan tersebut sekian tahun kemudian? Begitu buah hati Anda hadir, seperti apa Anda membayangkan mereka saat dewasa? Atau, pernahkah Anda menepi apa saja kegiatan Anda ketika masa tua menyapa Anda? Jika Anda ingat kembali jawaban Anda atas pertanyaan-pertanyaan tersebut, saat itulah ide tentang

visi telah Anda nyalakan. Memiliki mimpi untuk menjadi “sesuatu”. Serupa itulah layaknya sebuah visi bagi perusahaan. Sebagaimana Anda lihat, ide tentang visi ini bukanlah sesuatu yang “canggih” seperti kedengarannya. Bahkan, pada dasarnya sudah sering kita praktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Ya, kita sebenarnya sudah sangat berpengalaman dengan urusan yang satu ini. Jika Anda pernah merasakan manfaatnya dalam memberikan dorongan dan energi untuk mencapai yang Anda idamkan, maka manfaat itu pula yang kita dapatkan pada perusahaan dan karyawannya.

Visi adalah:

Pandangan ke masa depan tentang bagaimana Anda menginginkan perusahaan Anda dianggap oleh pelanggan, karyawan, pemilik, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan di masa datang. Ia dirancang untuk memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap masa depan perusahaan.

Begitulah kata Morrisey dalam bukunya *Pedoman Pemikiran Strategis*.² Sedangkan menurut pakar visi yang lain, Burt Nanus, visi adalah sebuah pemikiran atas apa saja yang penting tentang masa depan perusahaan.³ Bisa tentang produk, proses, organisasi, dan pasar utamanya. Karena itu, tidaklah mengherankan bila visi selalu bersifat imajinatif atas spekulasi yang masuk akal seputar sesuatu yang kita asumsikan tentang masa depan. Masa depan yang ideal dan diinginkan itu sudah menyatu dalam mental pemilik visi.

Manfaat Visi

Di dalam buku ini, Anda akan menemukan bermacam manfaat terkait dengan visi. Beberapa di antaranya, yang juga diungkapkan Nanus, bisa kita bahas dalam bab ini. Manfaatnya paling tidak

adalah komitmen, mencari makna bagi karyawan, sebagai standar serta jembatan antara masa kini dan masa depan.

Komitmen dan energi

Lihatlah visi Honda di atas. Meskipun yang ingin dicapai terlihat “jauh”, tetapi karyawannya disadarkan bahwa hal itu bisa diwujudkan dengan “bergiat sekarang”. Kita bisa membayangkan bagaimana unit-unit usaha, pabrik-pabriknya, dan armada distribusi, serta penjualannya memompa keterampilan. Visi yang baik dapat memompa seluruh sumberdaya yang kita miliki untuk kemudian meraihnya. Masih dalam contoh *The Power of Dream*, Kita bisa merasakan bagaimana efeknya untuk menggugah seluruh karyawan Honda. Visi yang menantang akan membuat orang bukan saja *ingin*, tetapi *berkeinginan kuat* untuk memberikan komitmen. Artinya, karyawan bukan saja menghargai visi yang terwujud dalam pernyataan, tetapi juga secara sadar melakukan implementasi.

Makna bagi karyawan

Karyawan pada dasarnya mencari makna dalam berbagai aspek kehidupan. Itu didapatkannya lewat interaksi sosial, termasuk di dalam pekerjaan. Dengan adanya kebersamaan visi, karyawan tidak hanya melihat dirinya sebagai satu bagian yang terpisah dari keseluruhan organisasi. Ia akan merasa dirinya menjadi bagian penting dari sebuah organisasi yang juga berbuat terbaik untuk masyarakatnya. Merasa sebagai individu yang bermakna, terkadang sulit dinilai dengan wujud materi apa pun. Ini akan diberikan oleh visi yang baik.

Standar Keunggulan

Karyawan merasa bangga apabila ia menjadi bagian dari sebuah usaha pencapaian terbaik perusahaan. Mereka merasa bermak-

na karena telah memberikan kontribusi. Karena itu, visi dan berbagai penerapan program pencapaiannya dapat membimbing seluruh karyawan. Untuk pencapaian tadi, karyawan membutuhkan ukuran-ukuran yang dapat membantu mengevaluasi “ke mana kita mengarah, dan di mana posisi kita sekarang”. Sementara itu, pihak luar organisasi, seperti masyarakat sekitar, juga dapat mengukur sejauh mana perusahaan telah memainkan perannya.

Jembatan masa depan dan sekarang

Meskipun kepemilikan visi menjadi ciri khas seorang pemimpin, ini tidak berarti masalah operasional sehari-hari diabaikan. Visi yang tepat dapat menjembatani masalah-masalah urgen pada masa sekarang dengan apa yang ingin kita raih di masa mendatang.

Bila paragraf demi paragraf di atas kita tilik lebih jauh, ternyata manfaat visi tidak saja melulu untuk kepentingan perusahaan. Selain hal yang diinginkan terjadi pada perusahaan, visi pun merefleksikan apa yang ingin diwujudkan oleh individu pengikutnya. Sebuah visi tidak akan mampu menggugah energi karyawan, membangun komitmen, atau mendorong standar yang tinggi bila visi itu tidak membuat karyawan itu menjadi lebih baik.

Pertanyaannya, apakah benar pernyataan visi memiliki kekuatan menggerakkan dengan sedemikian rupa? Apakah benar karyawan Honda di seantero dunia dapat “dirasuki” ruh *The Power of Dream*? Martha Lagace, seorang editor senior dan konsultan manajemen dari Harvard Business School, memiliki pendapat terkait. Dalam sebuah artikelnya, “Why Vision Matters More Than Ever”⁴, ia mengungkapkan bahwa visi tidak boleh sekadar menjadi “pernyataan”. Namun, lebih dari itu, visi benar-benar merupakan cara pandang. Bila visi menjadi pandangan yang

menggugah, visi itu dapat menggerakkan sebuah organisasi. Sebuah visi yang kuat dapat menjadi motor bertenaga dahsyat!

Awalnya, Martha termasuk orang yang sinis dan menganggap peran visi sebagai omong kosong belaka. Kondisi ini tentu banyak pula dialami oleh para pebisnis di Indonesia. Namun, karena permintaan para kliennya, Martha akhirnya melakukannya pendalaman atas visi ini. Ia melakukan riset pada perusahaan-perusahaan terkemuka di tahun 2000. Hasil riset itu ia publikasikan lewat *Sloan Management Review*, dan segera menyita perhatian banyak pihak. Sekitar 700 orang manajemen puncak perusahaan yang diteliti, selalu menyatakan bahwa visi itu penting. Dan visi yang baik merupakan syarat mutlak bila pemimpin puncak ingin menyukseskan perusahaan secara berkesinambungan. (Ini bukan saja meyakinkan Martha tentang sebuah visi, tetapi juga mengonfirmasi banyak penelitian sejenis.)

Dengan pemahaman terhadap berbagai rumusan visi dan manfaat di atas, kita tidak boleh sekadar ikut-ikutan dalam berbisnis. Misalnya, kita ingin coba-coba karena membayangkan potensi keuntungan jangka pendek. Banyak pebisnis yang bangkrut hanya karena ikut-ikutan. Ingatlah kasus tahun 1998-an di Jakarta, pada saat musim kafe tenda. Saat itu, banyak sekali orang ikut-ikutan berbisnis kafe tenda.⁵ Namun, yang bertahan mungkin tidak sampai 20% karena banyak yang memikirkan pendapatan saja. Bisnis adalah bagaimana mendapatkan uang dan keuntungan. Memang bisnis tidak akan berjalan baik jika tidak ada untung. Namun, biasanya jika kita hanya fokus pada uang, kita cenderung mengabaikan hal lain yang mungkin lebih penting. Jadi Anda harus memiliki visi yang jauh lebih dalam dan luas serta komprehensif, sesuatu yang Anda kaitkan dengan apa yang diminati dan diinginkan pelanggan.

Visi tidak saja bermanfaat di saat awal berjalannya sebuah perusahaan. Namun, visi sesungguhnya “bekerja” dalam keseluruhan siklus hidup perusahaan. Tentu saja beberapa persyaratan

harus dipenuhi. Salah satunya adalah bagaimana para pemimpin melahirkan, membesarkan (menyebarkannya), dan menjaga usaha pencapaian sebuah visi.

Peran Pemimpin

Peran seorang pemimpin sangat penting dalam perumusan visi, sekaligus penyebaran dan pencapaiannya. Bahkan dapat kita katakan bahwa seseorang belum menjadi pemimpin yang baik bila ia tidak memiliki visi yang baik pula. Namun yang lebih penting, pemimpinlah yang harus menjamin visi itu bisa dicapai. Ia harus mencoba menerjemahkan itu kepada seluruh karyawan di perusahaan agar menjadi realitas. Ia harus mampu membakar energi setiap orang untuk mengubah organisasi. Karyawan kita berharap para direktur menciptakan mimpi itu dan mencoba mencari jalan untuk mewujudkannya. Di buku ini, Anda akan melihat kaitan antara pemimpin yang visioner, dengan unsur berpikir strategis yang satu ini. Tentang perubahan, tentang kreativitas, tentang keyakinan.

Keyakinan pemimpin? Ya. Karena pencapaian visi bukanlah hal yang bisa disaksikan dalam waktu 3–6 bulan. Bertahan dengan keyakinan dan membuat yang lain ikut meyakini bukanlah tugas sederhana. Apakah Anda memiliki keyakinan kuat? Karena tanpa keyakinan, visi Anda yang pada dasarnya penuh kekuatan tadi akan “melempem”. Jadi, keyakinan Anda akan memberikan komitmen dan energi untuk terus mengejar visi itu. Pemimpin menyadari sepenuhnya tentang apa yang dipertaruhkan jika perusahaan gagal menerjemahkan usaha pencapaian visi itu ke dalam aktivitas operasional. Ya, ini sama dengan kegiatan sehari-hari kita. Jika kita sudah tidak yakin dengan sebuah pekerjaan, sulit bagi kita untuk bisa menyelesaikannya dengan baik, bahkan untuk hal yang sederhana sekalipun. Ketidakyakinan itu juga

membuat kita tidak gembira, tidak bersemangat, kehilangan gairah, sekaligus mengaburkan tujuan kita.

Peran dalam perumusan visi ini didukung oleh banyak konsep kepemimpinan. Di sini jelas sekali pemimpin mengemban fungsinya sebagai, misalnya, “penentu arah perusahaan”⁶ seperti yang dikemukakan oleh ahli kepemimpinan Warren Bennis. Ke mana perusahaan harus mengerahkan seluruh tenaga dan sumberdayanya di masa depan? Begitu pula, perumusan visi berhubungan dengan peran kepemimpinan sebagai agen perubahan. Ia seakan-akan tahu lebih dahulu apa yang seharusnya kita lakukan dan kita capai dalam beberapa tahun ke depan. Dengan pengamatan terhadap kecenderungan lingkungan bisnisnya, ia memahami perubahan apa yang harus dirancang untuk pencapaian itu. Pemimpin juga menentukan apakah perubahan itu drastis, atau bertahap (masalah perubahan kita bahas secara rinci pada Bab 7).

Tidak Sembarang Merumuskan

Kita bisa memulai satu contoh proses perumusan visi dengan memilih aspek tertentu yang ingin kita capai di masa depan. Misalnya tentang produk. Bagaimana caranya agar produk kita dikenal dan selalu menarik? Apakah itu menyangkut harga produk yang murah? Atau Anda akan memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan Anda. Atau apakah dengan cara menyajikan sesuatu berbeda dari yang diberikan oleh perusahaan lain.

Visi bisa pula menekankan pada aspek kepuasan pelanggan. Banyak usaha kini menganut konsep *customer-driven*. Semua ditentukan oleh kebutuhan pelanggan. Jadi, jangan memilih sesuatu yang *ingin* Anda jual, tetapi belilah barang yang *ingin dibeli orang*. Dalam sebuah wawancara, pengusaha legendaris Bob Sadino mengungkapkan kunci kesuksesannya.⁷ “Barang-barang yang dijual di Kemchick Supermarket itu laris dan menguntungkan terutama bukan karena soal keunggulan barang-

barangnya. Namun yang terutama karena memang pelanggan Kemchick membutuhkan barang-barang yang dijual. Cara berpikirnya harus seperti itu. Dimulai dari kebutuhan pelanggan.”

Ramayana (PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.), yaitu sebuah jaringan *departement store* yang sangat sukses di Indonesia, terlihat mengerti sekali apa yang diinginkan pasar sasaran. Dengan memilih pasar sasaran masyarakat golongan menengah ke bawah, dan konsisten dalam keseluruhan operasionalnya; mulai dari pemilihan barang, pemilihan lokasi hingga pelayanan, jaringan ini berhasil berkembang dengan kinerja yang meningkat. Bahkan saat negara kita dilanda krisis pada tahun 1997 hingga buku ini ditulis, visinya jelas:

“Memantapkan posisi sebagai jaringan ritel terbesar yang menguntungkan di sektor yang kami masuki dengan menyediakan barang berkualitas tinggi dengan harga terjangkau, meningkatkan pelayanan pelanggan, mengembangkan sumberdaya manusia, membina hubungan baik dengan para pemasok dan karyawan dengan tujuan akhir memaksimalkan nilai kepemilikan saham.”⁸

Apa yang dinyatakan oleh manajemen Ramayana banyak diakui, sangat dirasakan oleh konsumen saat berbelanja. Begitu pula oleh para mitra kerjanya.

Ada baiknya bila visi Anda memberikan sesuatu yang unik, berbeda, dan tidak dimiliki pesaing terdekat Anda. Dalam hal ini, Anda tidak harus mengalahkan semua pesaing, jika Anda tidak ingin kehilangan seluruh energi dan napas bisnis Anda. Namun, Anda masih memiliki kesempatan untuk menonjolkan sesuatu yang unik, yang lain daripada yang lain. Sesuatu yang membuat pelanggan merasa perlu berhubungan dengan Anda. Coba bayangkan apa yang kira-kira bisa Anda tonjolkan supaya Anda berbeda.

Agar prosesnya sistematis, pertanyaan-pertanyaan berikut dapat Anda ajukan untuk mengawali perumusan visi. (Sekali lagi

ingatlah, visi adalah bagaimana Anda ingin perusahaan Anda dilihat di masa depan.)⁹

- Apa yang Anda lihat sebagai kunci sukses perusahaan Anda di masa depan?
- Apa kontribusi unik yang dapat dimainkan perusahaan Anda di dalam industri tempat perusahaan Anda berada?
- Bagaimana seharusnya posisi perusahaan Anda di mata pelanggan, pasar secara keseluruhan, teknologi, mutu barang, karyawan, dan lain sebagainya?
- Apa peluang terbesar yang Anda lihat untuk membuat perusahaan Anda bertumbuh?

Untuk “pemanasan”, coba kita lihat sebuah contoh visi rekaan. Contoh ini dibuat berdasarkan pertanyaan-pertanyaan di atas (sebuah perusahaan ritel pakaian):

“Kami akan menjadi pilihan pertama pria dewasa dari kalangan masyarakat menengah atas yang ada di daerah ini, dalam membeli produk fesyen, karena produk yang dijual mengikuti tren, serta berkualitas baik dengan harga terjangkau.”

Cobalah Anda perhatikan, *pilihan pertama* adalah sesuatu yang barangkali jauh sekali untuk dicapai, bahkan bisa saja mustahil. Sama seperti suatu saat dahulu, Coca-Cola ingin produknya diminum oleh semua orang “kapan saja, di mana saja”. Atau, kisah populer Henry Ford saat ia “bermimpi” agar produk Ford *nangkring* di setiap garasi masyarakat. Namun, itu memacu semangat pemilik dan karyawan perusahaan untuk terus bekerja sebaik mungkin. Bagaimana visi dapat memicu, mari kita lihat pada bagian berikut.

Syarat Visi yang Baik

Seperti apa kandungan visi yang baik? Beberapa hal ini dapat kita anggap sebagai persyaratan penting yang harus dimiliki oleh visi yang baik:

- Menggambarkan sebuah posisi yang cukup ideal untuk organisasi
- Dapat dipercaya dan konsisten dengan misi perusahaan dan nilai strategis
- Berfungsi sebagai titik temu dengan semua pemangku kepentingan utama yang penting
- Dengan jelas menyatakan esensi mengenai seperti apakah seharusnya organisasi Anda
- Memungkinkan fleksibilitas dan kreativitas dalam pelaksanaannya

Mari kita bahas satu per satu persyaratan ini.

Sebuah posisi yang cukup ideal

Ini sudah sempat kita singgung pada awal bab ini. Walaupun ini dianggap sebagai “mimpi”, tidaklah masalah. Apa jeleknya memiliki mimpi “setinggi langit”? Hermawan Kartajaya, yang sukses membawa perusahaan konsultannya, MarkPlus & Co, juga memiliki pendapat serupa. Ia suka menyebut visi ini sebagai mimpinya perusahaan.¹⁰ Karena itulah ia selalu mengacu pada hal yang ideal (*ideal purpose* dan *ideal standard of excellence*). Menurut Hermawan, “Dalam usaha merealisasikan mimpi inilah, sebuah visi dapat membangkitkan semangat, menginspirasi, dan memotivasi karyawan” (lihat *Gaya Berpikir Strategis Hermawan Kartajaya dan Markplus & Co* di bagian akhir buku ini).

Mari kita lihat lagi contoh-contoh di bawah ini, yang menunjukkan betapa perusahaan-perusahaan mengarah pada satu posisi ideal:

Bank Permata

VISI: Menjadi penyedia jasa keuangan terkemuka di Indonesia, yang memiliki fokus pada segmen Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Consumer.

Sumber: www.permatabank.com

PT Semen Gresik

VISI: Menjadi perusahaan semen yang unggul dengan reputasi internasional dan kemampuan menciptakan nilai bagi para stakeholder

Sumber: www.semengresik.com

PT Astra Honda Motor

VISI: Senantiasa berusaha untuk mencapai yang terbaik dalam industri sepeda motor di Indonesia, untuk memberi manfaat bagi masyarakat luas, dalam menyediakan alat transportasi yang berkualitas tinggi, sesuai kebutuhan konsumen, dengan harga yang terjangkau, serta didukung oleh fasilitas manufaktur terpadu, teknologi mutakhir, jaringan pemeliharaan, suku cadang, dan manajemen kelas dunia.

Sumber: www.astra-honda.com

Untuk mendapatkan visi yang ideal, kita tidak harus menciptakan pernyataan yang sama sekali baru. Kalaupun Anda mengadopsi dari visi-visi perusahaan yang sudah ada tidak apa-apa. Yang jelas, ia harus memanasifasikan hal yang memang layak dituju oleh perusahaan Anda. Dengan keyakinan yang kukuh, percayalah, hari demi hari, tahap demi tahap kita semua akan mendekati visi tersebut. Dalam perjalanannya nanti, kita barangkali harus mengambil sikap untuk melakukan perubahan-perubahan di sana-sini. Namun selalu dengan arah yang jelas, hingga seluruh

sumberdaya perusahaan, mulai dari keterampilan, bakat, keuangan dapat lebih terfokuskan.

Dapat dipercaya dan konsisten dengan misi dan nilai strategis

Kita telah membahas bagaimana keyakinan terhadap pemimpin dapat menjadi awal dari penyebaran dan penerapan usaha pencapaian visi. Tentu itu bisa terlaksana bila pernyataan visi itu sendiri diyakini sesuai dengan perusahaan. Pastikan pernyataan visi tidak “melenceng” dari komponen berpikir strategis lainnya, yakni misi dan nilai-nilai (dibahas dalam Bab 3 dan Bab 4). Semakin tinggi tingkat konsistensi dari ketiga aspek itu, semakin baik sebuah visi, misi dan nilai yang ditetapkan, perlu junjungan dari setiap karyawan. Ada kalanya, tidaklah mudah untuk melakukannya. Ada persoalan mental, persoalan budaya, dan kegigihan. Jika usaha itu dijalankan, tidak jarang menuntut pengorbanan. Karena itu, seluruh karyawan harus percaya bahwa semua usaha itu ada kaitannya dengan visi yang hendak diraih.

Berfungsi sebagai titik temu dengan semua pemangku kepentingan utama

Tidak hanya karyawan yang harus dipertimbangkan. Visi yang bertenaga juga menggairahkan pemangku kepentingan utama. Bayangkan bahwa kegairahan yang kita rasakan dalam mengejar visi juga dirasakan oleh pemasok, pemerintah, atau konsumen. Keberhasilan kita selama tahap demi tahap pencapaian visi, diikuti dengan antusias oleh pemangku kepentingan. Kegagalan kita dapat pula membuat pihak-pihak tersebut prihatin. Ketika para pemangku kepentingan memiliki arah yang sama, cara memandang dan sikap yang sama, maka berbagai kendala pencapaian visi akan mudah diatasi. Berbagai potensi masalah pun dapat diredam sedemikian rupa bila para pihak terkait saling

memahami visi yang ingin dicapai. Dengan demikian, bukan saja kendala teratasi, tetapi juga dapat menjadi landasan atas berbagai langkah strategis jangka panjang dan berbagai program yang mendukungnya.

Singkirkan Mitos Mengenai Visi

Visi atau Berpikir Strategis secara keseluruhan, sebagaimana kita bahas dalam Pendahuluan, bukanlah monopoli perusahaan besar. Setiap perusahaan dari berbagai ukuran dapat menerapkannya. Namun, walaupun semua perusahaan bisa menerapkannya, ada cukup banyak mitos yang berkembang di kalangan pelaku bisnis tentang visi. Beberapa mitos yang menonjol, di bahas di dalam buku *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies* yang ditulis Jim Collins dan Jerry Poras.¹¹ Secara umum, buku ini membahas bagaimana perusahaan-perusahaan besar “visioner” yang “mengubah dunia” dapat terus dibangun, berkembang, dan mampu bertahan dari generasi ke generasi.

Dalam banyak bagian di buku ini, Collins dan Poras menggambarkan bagaimana kekuatan visi membuat sebuah perusahaan berhasil. Ketika memastikan proses dan jasanya kini memuaskan pasarnya, perusahaan-perusahaan ini selalu melihat jauh ke depan, pada sebuah tujuan yang ideal. Dengan pandangan yang tajam, jelas para pemimpinnya menggugah seluruh unsur perusahaan untuk meraihnya. Ketika menjalankan strategi, mereka selalu mempertanyakan terlebih dahulu: “Apakah tindakan ini sesuai dengan tujuan perusahaan kita?” Termasuk ketika para eksekutif menghadapi tantangan untuk menghindari sebuah pekerjaan. Collins dan Poras membuktikan banyak perusahaan yang salah kaprah dengan tujuan ini. Masih saja banyak perusahaan yang mengutamakan atau menetapkan tujuan setinggi-tingginya pada pemegang saham, bukan pemangku kepentingan utama. Memang, laba sangat berarti untuk pemegang saham. Bahkan perusahaan nirlaba pun tetap harus sehat mar-

gin-nya dan dapat bertahan. Perusahaan-perusahaan terkemuka tadi, yang merupakan pencetak laba, mengandalkan sesuatu yang lebih, yang berbeda. Menurut Collins, bila pemimpin perusahaan membuat perusahaan hidup hanya untuk mendapatkan laba, itu sama dengan mengatakan hidup manusia hanya untuk makan. Atau dalam bahasa Collins, “Tidak ada manusia yang tidak butuh makan, tetapi apakah hidup kita semata-mata hanya untuk makan?” Kita semua merasa bahwa hidup lebih dari hanya itu. Itu pula yang berlaku dalam kehidupan perusahaan. Mari kita tinjau beberapa mitos yang mengganggu pemahaman banyak pelaku bisnis dan melemahkan usaha pencapaiannya.

Mitos 1. Harus memiliki ide besar untuk mendirikan perusahaan besar

Realitas: Memulai sebuah perusahaan besar dengan sebuah “ide besar” barangkali justru bukan ide yang baik. Perusahaan-perusahaan visioner temuan Collins, justru jarang melakukan hal ini. Collins menceritakan, pengembangan perusahaan layaknya dongeng kanak-kanak tentang Kura-Kura dan Kelinci. Perusahaan-perusahaan visioner sering memulainya dengan pelan, tetapi biasanya tetap bertahan dan menang dalam pertandingan yang panjang.

Mitos 2. Perusahaan visioner membutuhkan pemimpin yang hebat dan karismatik

Realitas: Pemimpin yang karismatik, tentu memiliki kelebihan. Dan ini bisa bermanfaat untuk perusahaan. Namun, semua itu tidak cukup. Dalam banyak kasus, kata Jerry, pemimpin karismatik tidak dibutuhkan dan malahan dapat merusak dalam jangka panjang. Terutama bila sebuah pihak menggantungkan hal-hal besar, pada pemimpin tersebut.

Mitos 3. *Perusahaan-perusahaan yang sukses adalah mereka yang eksis lebih awal dan dapat laba yang maksimal.*

Realitas: Kita sudah menyinggung hal ini di awal subbab. “Memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham” atau “memaksimalkan laba” bukanlah faktor dominan yang mendorong atau tujuan utama bagi seluruh perusahaan visioner. Namun, kenyataannya, perusahaan-perusahaan visioner tersebut memang menghasilkan lebih banyak laba ketimbang perusahaan yang menjadikan laba menjadi tujuan utamanya.

Mitos 4. *Perusahaan visioner merupakan tempat yang bagus untuk berkarier, bagi semua orang.*

Realitas. Hanya mereka yang memang sangat sesuai dengan ideologi dan standar yang tinggi dari perusahaan visioner yang bisa merasakan tempat itu menyenangkan untuk bekerja. Perusahaan visioner memiliki cara-cara yang jelas dan pasti tentang apa yang akan mereka capai dan tidak memiliki ruangan sedikitpun bagi mereka yang tidak memiliki kemauan atau tidak mampu sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Mitos 5. *Perusahaan yang sukses memfokuskan diri terutama pada bagaimana memenangkan persaingan.*

Realitas: Perusahaan visioner fokus terutama pada bagaimana “mengalahkan” diri mereka sendiri. Mereka selalu berpikir melakukan pengembangan yang membuat dirinya menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Walau bagaimanapun prestasi mereka—tidak peduli sejauh apa mereka tinggalkan pesaingnya—mereka tidak pernah berpikir mereka sudah “cukup baik”.

Hal-hal yang harus diwaspadai

Ada beberapa hal yang harus kita waspadai saat merumuskan dan menyebarkan visi. Salah satunya adalah pandangan yang

keliru dari para karyawan. Mark Lipton, penulis buku *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course* mengingatkan kita akan hal itu.¹² Sebagian dari karyawan (termasuk pemimpin puncak), kerap enggan memusingkan diri dengan urusan jangka panjang. Bagi mereka, pekerjaan yang dijalankan, harus yang berhubungan dengan “realitas”; persoalan-persoalan yang ada di mata mereka. Mereka tidak ingin hal-hal yang sekadar “kemungkinan dicapai di masa depan”. Mereka tidak ingin terlibat dengan hal-hal yang penuh spekulasi, kebanyakan asumsi, dan penilaian yang imajinatif. Sebuah masa depan (yang belum tentu dapat dijangkau), adalah hal yang terlalu mengada-ada untuk mereka. Sikap seperti ini banyak ditunjukkan ketika nilai-nilai dalam kepemimpinan dan cara kerja perusahaan sangat bergantung pada fakta-fakta empiris, ketika semua hal diukur dengan ukuran-ukuran yang jelas.

Dengan pandangan negatif seperti di atas, sebuah visi mungkin dapat dianggap menjadi penghalang dalam pelaksanaan operasional di lapangan. Padahal, sebagaimana kita lihat di awal bab, sepanjang ia konsisten dengan elemen perencanaan yang lain, maka seharusnya ia justru dapat berfungsi sebagai katalisator. Ia akan menyemburkan dan menata keseluruhan energi perusahaan untuk fokus pada satu arah. Justru dengan visilah seharusnya berbagai peluang penyempurnaan perencanaan yang berjangka pendek menjadi terbuka dan pada akhirnya menjamin sukses jangka panjang.

Selain soal jangka pendek, kekakuan melihat visi juga dapat menjadi kendala. Visi seharusnya tidak dilihat sebagai sesuatu yang statis dan dapat diandalkan sepanjang masa. Jangan lupa! Ideologi sebuah negara pun, mungkin harus dievaluasi, dipertimbangkan lagi dan dilihat relevansinya dengan perkembangan situasi. Karena itu, mempertahankan visi secara membabi buta, sering kali tidak produktif. Sebaliknya, perumusan visi harus

selalu dilihat sebagai proses yang dinamis. (lihat *Gaya Berpikir Strategis Hermarwan Kartajaya dan MarkPlus & Co*).

Saatnya Merumuskan

Dengan menyadari ada berbagai persoalan serius di atas, proses perumusannya pun harus berhati-hati. Berikut ini, penulis mencoba memaparkan beberapa hal yang dapat kita antisipasi, agar berbagai potensi persoalan di atas tidak terjadi, atau diperkecil dampak negatifnya. Hal-hal tersebut seperti, *Jangan berlebihan, menggunakan partisipasi, melibatkan emosi, dan keterampilan menulis*.

Jangan “berlebihan”

Bagaimanapun menantang sebuah visi, jangan sampai “kedodoran”, karena terlalu ambisius dan tidak realistis sama sekali. Sebuah mimpi yang dapat diraih, berbeda dengan “mimpi di siang bolong”. Bisa-bisa ini menjadi bahan olok-olok dari mereka yang terlibat. Persoalannya, karena ini menyangkut masa depan yang sangat lama, bagaimana Anda bisa yakin visi yang diciptakan terlalu optimis atau tidak? Dapatkan masukan dari berbagai pihak. Bahkan, Anda juga bisa menguji pernyataan yang akan ditetapkan dengan pihak luar yang berkompeten.

Libatkan emosi

Pada saat membuat visi, selayaknya kelompok yang bertugas merumuskan, merasakan emosi yang terlibat. Visi juga membutuhkan kemampuan untuk merasakan. Ada emosi dan komitmen nyata yang memberikan sinyal pada yang lain; mereka sekarang mengerjakan apa. Jadi, pembangunan visi, tetapi kelompok, juga membutuhkan agar individu terlibat di dalam proses melihat ke dalam dan mengatakan apa yang paling penting bagi mereka.

Gunakan partisipasi untuk menciptakan visi

Saat menjalankan proses perumusan dan penerapan visi, harus dipertimbangkan bagaimana agar setiap karyawan merasakan dan menjadikan visi itu landasannya dalam bekerja. Bukankah sebagai individu ketika masuk ke sebuah perusahaan, dengan visinya masing-masing? Ingin berkarier, sebagai sampingan, sebagai sumber nafkah utama, untuk pengembangan karier dan masa depan. Jangan lupa, semua itu pada dasarnya akan memperkaya makna visi dan usaha pencapaiannya.

Dari sisi pemimpin, cobalah buka diri Anda selebar-lebarnya. Keterbukaan ini memudahkan para karyawan menyerap nilai-nilai yang ada di belakang visi. Bila perlu niat ini Anda formalkan dengan membentuk tim khusus. Mereka terdiri dari wakil-wakil kelompok dalam perusahaan, yang memberikan sumbang sarannya tentang berbagai tren masa depan.

Dari sisi karyawan, pada dasarnya mereka juga ingin pemimpin yang berpartisipasi. Mereka ingin seorang pemimpin tidak hanya terlibat dengan mereka saat menciptakan sasaran organisasi dan strategi saja, tetapi juga bersama mereka mewujudkannya dalam tindakan. Sebaliknya, partisipasi seluruh anggota sebuah tim untuk menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik juga menambah motivasi. Betapun hebatnya Visi, jika tidak diimplementasikan tidak akan menambah nilai apa-apa bagi perusahaan.

Tidak ada salahnya jika partisipasi dari pemangku kepentingan yang lain disertakan. Tentu saja pihak-pihak yang hubungannya sudah dekat. Misalnya, pelanggan besar (*key account*) yang sudah lama kita layani, dan tentu saja anggota Dewan Komisaris, atau staf kunci lainnya. Tim

semacam ini sekaligus dapat mengembangkan berbagai strategi jangka pendek dari sasaran operasional dan rencana aksi pada tingkat bawah di organisasi. Berikut ada beberapa saran bersifat teknis dalam proses perumusan visi, yang bisa kita dapatkan di buku Morrisey:¹³

Hati-hati memilih anggota tim

Pilihlah hanya mereka yang memang memiliki potensi untuk memberikan kontribusi karena (a) mereka sensitif terhadap lingkungan bisnis Anda, kompetisi, dan trend industri; dan (b) mereka berpikir strategis memiliki wawasan luas, sekaligus pekerja keras. Jangan memilih orang hanya karena Anda menyukainya, atau Anda takut mengecewakan seseorang.

Gunakan fasilitator profesional

Kadang, ini memang ada manfaatnya karena pengalaman yang dimilikinya dalam proses yang terstruktur untuk membuat visi. Namun, tentulah hal ini hanya sebuah pilihan saja dan tidak mutlak. Tergantung skala ukuran organisasi Anda. Mengapa seorang fasilitator? Tanpa seseorang yang menjaga pekerjaan perumusan berjalan, kejujuran kelompok, dan partisipasinya mungkin tidak hadir secara maksimal.

SWOT; tetap bermanfaat

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) dari departemen yang ada dalam perusahaan sangat bermanfaat bagi perumusan visi, menjawab pertanyaan mengenai masa depan mana dan bagaimana dari organisasi yang Anda inginkan. Bila perlu, jadwalkan pertemuan tim,

diskusikan lagi dokumen SWOT Anda tersebut, evaluasi lagi, untuk dimanfaatkan sebagai materi perumusan visi.

Kemampuan Menulis

Teknik penulisan memang sangat bermanfaat dalam perumusan visi. Meskipun hanya beberapa kalimat, tetapi jangan dianggap enteng. Justru dalam beberapa kalimat itulah daya gugah visi Anda ditentukan. Jika tidak ada di antara Anda yang memiliki kemampuan ini, jangan dipaksakan. Mungkin Anda bisa mempertimbangkan untuk mengajak pihak eksternal. Yang jelas, penulisannya harus:

- Ringkas. Kata-kata yang dipilih, sekali lagi memang memiliki daya gugah yang kuat.
- Mudah diingat. Meskipun cakupannya cukup luas, visi yang baik mudah diingat terutama yang menjadi kata-kata kuncinya. Dengan kemampuan menulis, ramuan kata-kata yang diciptakan membuat keseluruhan ruh visi mencuat.

Kini Anda memiliki pernyataan visi yang solid. Sesuatu yang kiranya dapat mendorong partisipasi yang dibutuhkan perusahaan untuk pencapaian visi dan tujuan-tujuan yang menjadi batu loncatannya, adalah sebuah langkah penting dan awal yang baik bagi perusahaan Anda. Bahkan, boleh jadi ia merupakan hal besar dalam masa kepemimpinan Anda, dan siklus hidup perusahaan Anda.

Mengomunikasikan Visi

Dalam beberapa bagian sebelumnya, kita menyadari visi yang tidak diterima oleh semua elemen perusahaan, tidak lebih baik dari sekadar mimpi di siang bolong. Jadi, yang paling berat justru di bagian ini, bagaimana membuat visi dapat diterima bersama. Bagaimana memersuasi karyawan untuk menyamakan persepsi mengenai tujuan seperti apa yang sama-sama penting bagi kita (perusahaan dan individu). Untuk tujuan itu, kita harus memomorsatukan usaha komunikasi.

Sebelum masuk ke pembahasan komunikasi, mari kita lihat dahulu analoginya dengan visi seorang presiden. Pernahkah Anda merasakan keterlibatan Presiden Megawati Soekarnoputri sejak beliau terpilih menjadi presiden tahun 2001? Setelah tiga tahun memimpin, saat pemilu tahun 2004, para pendukungnya seakan terhenyak. Survei-survei yang dilakukan terkait dengan kinerja presiden menyimpulkan kemampuan komunikasi ketua umum partai PDIP ini cukup jelek. Beliau tidak begitu mahir menjawab pertanyaan-pertanyaan “menggigit” dari kalangan media. Dalam banyak kesempatan, pidato yang dibawakannya “tidak hidup”. Dialog dengan para audiensnya terasa kaku. Dalam waktu yang relatif cukup, sejak terpilih, beliau tidak memanfaatkan saluran komunikasi yang ada untuk menyampaikan visinya sebagai presiden. Masyarakat Indonesia banyak yang mengeluh karena merasa tidak melihat visi yang jelas dari sang putri proklamator kemerdekaan RI ini. Alhasil, meskipun beliau tetap maju pada putaran ke dua pemilihan presiden langsung, beliau gagal mempertahankan posisinya. Kira-kira lebih dari 60% rakyat pemilih menetapkan pilihannya pada calon presiden lain, Susilo Bambang Yudhoyono

Jadi, sebarkan visi Anda, dan apa pun yang dikandungnya dengan memanfaatkan sebanyak mungkin media yang ada. Mulai dari pertemuan-pertemuan tatap muka yang Anda lakukan, hingga menempatkannya di tempat-tempat yang mudah terlihat.

Manfaatkan setiap kali kesempatan formal, dan lebih-lebih lagi kesempatan informal. Bila Anda memiliki jadwal untuk “hilir mudik” ke berbagai acara seperti pertemuan para pemasok, asosiasi, atau acara instansi pemerintah, cobalah untuk menebarkan visi Anda. Begitu pula, cobalah memaksakan diri untuk turun ke bawah. Sempatkan untuk mendatangi bagian-bagian tertentu. Distribusikan pula lewat buletin, plakat, poster, E-mail, dan media lainnya. Jika perlu, ada di setiap meja karyawan, atau Anda cetak di kartu nama dan kartu pengenalnya. Selalu memberi penekanan dalam berbagai program orientasi karyawan, program-program pelatihan. Pokoknya, ia selalu dapat dirujuk ketika karyawan membutuhkannya. Untuk pihak eksternal, Anda dapat selalu menyertakannya dalam kop surat-surat keluar, brosur, materi iklan dan promosi. Selain untuk membangun citra, kita juga berharap seluruh pemangku kepentingan utama, mendukung kita dalam mencapai visi. Pemasok lebih percaya pada kita, pelanggan lebih loyal dan merasa “dekat di hati”.

Tentu saja komunikasi yang baik tidak hanya berlangsung satu arah. Kemampuan Anda “mendengarkan” segala hal yang berkaitan dengan visi Anda, juga merupakan faktor kunci dalam komunikasi. Dari sinilah Anda bisa mendeteksi sejauh mana derajat pemahaman pihak terkait (untuk segera mewujudkannya) atas visi dan prinsip-prinsip yang menyertainya. Mungkin dengan ini, Anda bisa melakukan beberapa penyesuaian dalam usaha penyebarannya. Sasaran dalam mendengar ini juga bisa tercapai ketika Anda hilir-mudik tadi.

Dari pembahasan di atas, kita dapat merasakan sesungguhnya tugas mengomunikasikan ini tidak harus monopoli pemimpin puncak. Para manajer atau level di bawahnya sekalipun dapat memainkan perannya (tidaklah mengherankan, karena kemampuan berkomunikasi merupakan syarat mutlak bagi seorang manajer). Mereka bisa melakukannya dengan menceritakan berbagai tahap-tahap kesuksesan implementasi visi. Ba-

gaimana usaha-usaha operasional yang dilakukannya, semua mengarah ke visi kita bersama. Dengan bahasa mereka, dan kedekatannya dengan pihak-pihak yang ada di sekitarnya (kolega dan bawahan). Justru ini yang dapat membalikkan anggapan bahwa visi yang Anda bangun dan coba diraih perusahaan, bukanlah barisan kata-kata dalam pigura yang berfungsi sebagai hiasan. Keberhasilan aktivitas operasional, pada dasarnya adalah kumpulan batu loncatan kita untuk mencapai visi tersebut. Kalaupun belum layak mendapatkan predikat “berhasil”, usaha komunikasi semacam ini dapat dijadikan “*marker of progress*”, tanda usaha Anda sedang berlangsung.

Demikianlah semua pihak terkait bisa memainkannya sebagai penyebar visi. Yang harus diingat, proses ini semua memang bukanlah proses “instan” yang sekali jadi.

Mengubah Visi Menjadi Aksi

If you can dream it. You can do it.

Ungkapan di atas memang mencoba untuk mensimplifikasi antara sebuah mimpi dan usaha untuk mencapainya. Padahal, tidak ada yang mudah dalam pencapaian sebuah visi. Namun, bila itu sudah menjadi tekad yang bulat, maka kemungkinan besar memang “*You can do it*”. Anda bisa melakukannya, dan Anda bisa meraihnya.

Ketika sebuah pernyataan visi selesai dibuat, ketika itulah “argometer” untuk mewujudkannya berjalan. Kita semua pasti setuju, bahwa visi yang baik bukan untuk menghiasi sudut-sudut ruangan kantor, dan menjadi bagian dari dekorasi interior. Namun, percaya atau tidak, banyak dari perusahaan yang faktanya menipu dirinya sendiri, ketika banyak tindakan yang dibuatnya, tidak berlandaskan kepada visi yang dibuat.

Kita semua harus menerjemahkan sebuah visi menjadi langkah-langkah aksi. Dari visi yang sangat jauh, dari aktivitas sehari-hari sebagai langkah aksi, kita memerlukan jembatan

penghubung. Jembatan itu adalah sasaran jangka panjang (biasanya 3–5 tahun), strategi-strategi, dan berbagai program. Itulah yang bisa membuat sebuah visi, menjadi aksi. Pada bagian ini, dan pada bagian berikut di buku ini hal-hal tersebut tidak dibahas secara mendalam, karena bukan tujuan dari buku ini. Namun, beberapa prinsip yang harus dipegang akan kita bahas, seperti pada bagian berikut:

- **Mengenali dan menghargai tindakan yang berorientasi visi**

Identifikasi terhadap area-area strategis yang menjadi kunci peraihan visi haruslah dilakukan dengan sistematis. Biasanya ini menjadi bagian penting dari sebuah perencanaan jangka panjang. Mulai dari pasar utama masa depan, produk masa depan, sampai dengan kompetensi yang kita butuhkan.¹⁴ Dengan begitu, kita bisa mengetahui bagaimana seharusnya perusahaan menghargai setiap pencapaian atas segala aspek yang berorientasi visi tersebut. Memang sudah lazim, ada penghargaan yang bersifat ekonomis, seperti peningkatan gaji dan bonus. Atau penghargaan-penghargaan lain yang bersifat psikologis seperti pengakuan, persetujuan hingga status. Yang jarang dikerjakan adalah mencoba mengaitkan berbagai penghargaan itu dengan visi yang ingin diraih. Misalnya, mencoba mengaitkan berbagai penghargaan itu dengan kepuasan pelanggan, inovasi produk baru dan peningkatan daya saing. Dengan mencoba mengaitkannya, maka perilaku berorientasi pada visi bisa kita perkuat dari waktu demi waktu.

- **Kesesuaian Sasaran dan Strategi**

Sasaran dan strategi, sebenarnya merupakan batu loncatan kita untuk mencapai visi. Sasaran yang kita tetapkan harus juga berdaya gugah, seperti visi itu sendiri. Perusahaan dapat menetapkan sebuah sasaran yang realistis, tetapi cukup

merangsang semua pihak terkait menjelajahi seluruh potensinya. Sasaran perusahaan, secara sistematis harus diwujudkan pula dengan sasaran setiap unit bisnis, setiap divisi atau departemen. Dengan sebuah sasaran yang spesifik, jelas dapat menuntut setiap bagian ini membuat rencana aksi yang konkret. Mereka juga bisa membuat alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk pencapaian sasaran tadi.

Sementara dari sisi strategi, kita berbicara tentang *bagaimana caranya* perusahaan mencapai sasaran yang ditetapkan, yang akhirnya membawa perusahaan pada visinya. Strategi pada dasarnya adalah mencoba memahami bagaimana dan seperti apa jalur-jalur yang harus kita buat untuk meraih visi yang kita impikan (*how do we get there*).¹⁵ Ada banyak sekali pilihan strategi, tergantung skala perusahaan, karakter bisnis, dan sebagainya. Ada pula tingkatan strategi, mulai dari tingkat korporasi, tingkat unit bisnis, sampai dengan tingkatan fungsional. Agar strategi-strategi itu berjalan dengan baik, tentulah aspek yang mendukung, harus berjalan seimbang. Kebijakan-kebijakan yang menjadi “pagar” atas penyimpangan-penyimpangan, fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan, kompetensi yang harus dimiliki, pengembangan keterampilan, teknologi, (sekali lagi) komunikasi, dsb. Namun, apa pun strategi yang dijalankan, harus diingat bahwa, strategi itu harus berorientasi pada visi.



Bab 3

Misi Strategis: Memberi Makna pada Bisnis Anda

Katakanlah, Anda didaulat untuk membentuk dan memimpin sebuah tim sepakbola. Di awal, Anda mungkin bertanya, “Apa kira-kira misinya?” Sebagai manajer tim, Anda merumuskan misi itu sebagai “Menjadi sebuah kesebelasan yang bermain bola sebaik mungkin dan hanya dengan *fair play*”. Tim ini akan selalu disegani tim lawan dan penonton, baik kalah maupun menang. Tim Anda akan berusaha maksimal untuk meningkatkan keterampilan pemain, memberikan rasa bangga, termasuk menciptakan rasa memiliki oleh anggota tim dan pendukungnya. Bila rumusan seperti di atas yang Anda sampaikan, Anda dianggap memahami dan menjawab pertanyaan, “Untuk Apa Kesebelasan Itu Ada?”

Banyak orang menganggap pernyataan misi berbeda dengan pernyataan visi. Namun tidak sedikit juga yang menganggapnya sama, dan dibuat dalam satu kesatuan rumusan. Dalam bab ini, setelah membahas tentang visi, kita akan mengelaborasi misi secara khusus. Kita akan meninjau apa sesungguhnya misi itu dengan mengutip beberapa pakar berpengaruh, yang kemudian dilanjutkan dengan membahas manfaat perumusannya. Selanjutnya, kita lihat panduan umum yang praktis untuk merumuskannya. Agar lebih mudah diterapkan, kita akan melihat

beberapa contoh rumusan misi yang ada, dan akhirnya kita akan singgung sedikit teknis pemilihan kata dan frasa untuk perumusan pernyataan misi.

Sebelum masuk lebih dalam, saya akan mengajak Anda memaknai apa kata Peter Drucker, salah seorang “*management guru*” tentang misi dalam sebuah buku teks manajemen strategis¹

“Sebuah pernyataan misi adalah landasan bagi segala prioritas, strategi, perencanaan, dan tugas dalam perusahaan. Ia merupakan tahap awal untuk merancang pekerjaan-pekerjaan manajerial, dan lebih dari semua itu, untuk mendesain struktur manajerial. Kelihatannya memang sederhana untuk mengetahui di bisnis apa perusahaan berada. Perusahaan baja memproduksi lempengan baja, perusahaan kereta api menjalankan keretanya membawa barang dan penumpang, perusahaan asuransi menjamin risiko, dan perbankan meminjamkan uang. Padahal sesungguhnya, pertanyaan ‘Apa sebenarnya bisnis kita?’ hampir selalu merupakan pertanyaan sulit walaupun terkadang jawabannya sudah jelas.” Jawaban inilah yang merupakan tanggung jawab pembuat strategi. Hanya mereka yang dapat memastikan agar pertanyaan ini mendapatkan perhatian yang layak. Dan jawaban membuatnya masuk akal dan dapat menjadikan bisnis menemukan jalannya serta menetapkan tujuannya.

Ya, penjelasan tentang misi di atas adalah salah satu gambaran para pakar manajemen tentang apa sesungguhnya misi itu. Dari rumusan yang dikemukakan, hampir semua mengatakan bahwa pernyataan misi itu sangat penting bagi perencanaan perusahaan. Menambah pernyataan Drucker di atas, Morrissey² menyebutkan sebagai berikut, “Sebuah pernyataan misi mungkin merupakan dokumen strategis terpenting, entah perusahaan Anda masuk jajaran Fortune 500 atau perusahaan kecil menengah.” Morrissey juga menambahkan, “Jika perlu individu-individu di dalam sebuah perusahaan memiliki pernyataan misi pribadi masing-masing.”

Kantor konsultan Bain & Company, yang sejak 1993 selalu mengadakan survei tentang alat bantu manajemen perusahaan, juga menemukan bahwa perencanaan strategis, termasuk penggunaan visi dan misi perusahaan merupakan alat bantu dan teknik yang populer digunakan oleh perusahaan-perusahaan³. Dalam laporan riset mereka, *Management Tools 2007* yang menyurvei 1.201 eksekutif bisnis di empat benua menyimpulkan bahwa *Strategic Planning*, di mana di dalamnya termasuk berpikir strategis, muncul sebagai alat bantu manajemen yang paling luas digunakan dan paling memuaskan pelaku bisnis itu secara signifikan. Kutipan urutan-urutannya sebagai berikut:⁴

Alat Bantu Manajemen yang Digunakan	Responden yang Menggunakan
- Strategic Planning	88%
- Customer Relationship Management	84%
- Benchmarking	81%
- Mission and Vision Statement	79%
- Outsourcing	77%
- Dll.	

Di Indonesia, sudah banyak perusahaan yang menggunakan pernyataan misi. Ini disebabkan karena mulai banyaknya pemimpin perusahaan yang memahami konsep visi dan misi yang mereka dapat di kelas-kelas sekolah bisnis, baik di dalam maupun di luar negeri. Mari kita lihat apa yang ditemukan majalah *Warta Ekonomi* dalam surveinya tentang kriteria CEO yang ideal.⁵ Menurut survei yang dilakukan pada Mei 2005 itu, kepemilikan atas visi dan misi yang sesuai mendapat peringkat pertama dalam kriteria CEO yang ideal.

Kriteria CEO Ideal	Peringkat
- Memiliki visi dan misi yang jelas serta relevan dengan kondisi saat ini	1
- Memerhatikan kesejahteraan karyawan	2
- Mampu mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik	3
- Memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi	4
- Memahami bidang yang digeluti	5
- Profesional	6
- Inovatif	7

Penelitian Penulis atas perusahaan-perusahaan kecil dan menengah juga menunjukkan hal yang tidak jauh berbeda. Penelitian tentang perencanaan strategis di perusahaan menengah juga menunjukkan bahwa para pemimpin puncaknya menganggap penting pernyataan visi dan misi.⁶ Dari responden yang diteliti, sekitar 92% menyatakan sudah merumuskan pernyataan misi sebagai bagian dari perencanaan strategis. Namun, sebagian besar mengaku bahwa pernyataan visi dan misinya belum efektif menjadi bagian dari keseluruhan perencanaan perusahaan. Lebih jelasnya, masih banyak yang sekadar merumuskannya kemudian membuat pigura indah dan memajangkannya di tempat-tempat penting. Menurut seorang eksekutif yang Penulis wawancarai, "Banyak yang menjadi sekadar lambang saja, bahwa perusahaan sudah mengikuti manajemen modern." Bila Anda ingin membuktikan kesimpulan ini, cobalah tanyakan salah satu karyawan Anda, apakah ia bisa menyampaikan apa misi perusahaan Anda.

Sesungguhnya, pernyataan misi itu lebih dari sekadar lambang dan hiasan. Ia secara menyeluruh menggambarkan konsep perusahaan Anda, menunjukkan apa saja yang ditawarkan, sekaligus menunjukkan citra perusahaan. Sebagai bagian dari

berpikir strategis, lebih baik pernyataan misi itu bermakna agak luas, cukup komprehensif sekaligus tidak terlalu spesifik. Keseluruhan kriteria ini dapat kita katakan sebagai sikap atau orientasi cara memandang perusahaan kita.

Jika kriteria pernyataan misi kita sudah seperti di atas, apakah ia dapat benar-benar bermanfaat untuk kita? Mengapa pelaku bisnis harus repot-repot menampilkannya di brosur, membungkainya di ruang tamu dan ruang rapat, memajangkannya di situs jejaring (perusahaan)? Sebelum kita bahas lebih jauh lagi, Penulis akan menguraikan manfaat utama dari pernyataan misi menurut Pearce:⁷

- Memberi tuntunan agar organisasi terhindar dari perumusan alasan yang tidak jelas atas berdirinya organisasi.
- Memberikan landasan untuk memotivasi penggunaan sumberdaya organisasi.
- Menjadi basis dan standar untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi terutama dalam keputusan-keputusan besar dan berdampak luas. Ada sebuah disiplin yang hendak dibangun di sini.
- Untuk memberikan sebuah nuansa yang "senada" pada iklim organisasi, seperti cara-cara beroperasi yang profesional, termasuk memberikan komitmen penuh untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Semakin banyak perusahaan mendapatkan dukungan, semakin mudah perusahaan mencapai tujuannya.
- Menjadi panduan dalam menerjemahkan tujuan dan sasaran organisasi ke dalam bentuk struktur pekerjaan dan mewujudkannya melalui tugas-tugas dengan penuh tanggung jawab.

Jika kita perhatikan dengan saksama, semua hal di atas mengarahkan kita untuk fokus.

MEMBANTU KITA UNTUK FOKUS

Daftar di atas tentu saja bertambah banyak bila kita memasukkan pendapat perusahaan-perusahaan yang telah menjalankannya dengan baik. Namun, sejenak kita bisa pula mengatakan bahwa salah satunya, kita memiliki perhatian yang lebih fokus terhadap bisnis. Contoh imajiner dalam kotak berikut hanyalah gambaran betapa sering kita menjadi tidak fokus.

Cobalah untuk Fokus

Anda yang memiliki perusahaan di bidang transportasi, suatu saat berpikir untuk turut terlibat dalam bisnis properti. Anda tergoda karena melihat pasar yang permintaannya sangat tinggi. Dengan beberapa pertimbangan, Anda mulai menanamkan sumberdaya, uang, waktu, dan segalanya pada bisnis itu, dengan harapan dalam lima tahun sudah mendapatkan pengembalian modal, kalau bisa Anda meraih tingkat pengembalian 25% dari investasi Anda. Di tahun kedua, setelah berhasil mendapatkan tanah, Anda berubah pikiran. Anda mendapat informasi bahwa lebih baik berbisnis jual-beli tanah, karena keuntungannya berlipat. Lagi pula, Anda merasa bahwa bisnis properti bukan kompetensi Anda. Di sana dibutuhkan konsep pemasaran yang rumit. Apalagi setelah berjalan satu tahun, Anda melihat persaingannya sangat ketat. Untungnya, organisasi yang dirancang belum sepenuhnya berjalan. Jadilah Anda berjual-beli tanah. Satu kali, dua kali Anda mendapatkan keuntungan yang menggiurkan. Anda berpikir bahwa jual-beli tanah adalah keunggulan Anda. Namun pada penjualan ketiga, Anda mendapatkan informasi bahwa jual beli tanah untuk proyek propertilah yang menguntungkan. Setelah Anda coba cari tahu, Anda merasa itulah yang Anda tunggu. Dengan bekal keuntungan, Anda langsung masuk ke bisnis

urukan tanah. Anda membeli alat berat dan truk pengangkut. Namun rupanya bisnis urukan tanah tidak sederhana. Penyewaan, perawatan peralatannya rupanya sangat rumit. Karena tidak didukung oleh data yang memadai, SDM yang cukup dan pengalaman, akhirnya Anda merugi.

Terkadang peluang yang kita lihat sebenarnya bukan untuk kita. Kasus di atas cukup banyak terjadi pada pengusaha/perusahaan. Apakah cara demikian tidak mendatangkan keuntungan? Cukup banyak pengusaha yang sukses dengan cara demikian. Bahkan tidak jarang ia langsung meraksasa. Namun, umumnya kita lebih banyak mendengar cerita gagal daripada cerita sukses. Penyebab utamanya adalah kita tidak berpikir secara menyeluruh. Karena itulah dalam praktek sehari-hari, kita sering mendengar pertanyaan; "Anda sekarang 'main' (maksudnya, berbisnis) apa?" Sudah tidak main "logam" lagi? Sudah tidak main "properti lagi"? Masih main *moulding*? dan pertanyaan-pertanyaan serupa. Itu karena terkadang perusahaan tersebut berubah-ubah. Berpindah-pindah bisnis sebelum sempat menguasai satu hal. Sebelum sempat mendapatkan keuntungan, atau bahkan belum apa-apa, sudah mengalami kebangkrutan.

Penjualan tinggi di beberapa perusahaan tidak selalu berarti ada permintaan tinggi. Dengan banyaknya perusahaan, belum tentu intensitas persaingannya tinggi. Kita sering "gatal" dalam menyikapi sebuah peluang bisnis tanpa menganalisis lebih mendalam beberapa aspek terkait dan keterkaitannya.

Merumuskan Pernyataan Misi

Begitu banyak perusahaan yang memiliki pernyataan misi. Kita bisa meniru dan menyesuaikannya dengan bisnis yang kita jalankan. Pertanyaannya, apakah pernyataan yang kita tiru itu

memang sesuai untuk perusahaan kita? Adalah lebih baik bila kita sendiri yang merumuskannya, karena akan memberikan ruh tersendiri pada perusahaan. Berikut adalah pedoman umum yang relatif komprehensif dalam perumusan misi.

1. Bisnis yang Anda masuki

Sekali lagi, pernyataan misi diawali dengan pertanyaan pada diri sendiri tentang: Bisnis apa yang Anda masuki? Anda menjalankan bisnis itu karena memang Anda sadari di sanalah peluang yang sesuai untuk Anda. Bisa saja berbagai peluang bertebaran di lingkungan bisnis Anda. Pertanyaannya adalah apakah peluang-peluang itu sesuai untuk Anda, jangan masuk ke suatu bisnis hanya karena pasarnya tumbuh pesat dan orang berbondong-bondong ingin menikmatinya. Melihat ini Anda tergiur untuk turut bermain. Seperti layaknya fatamorgana, seakan ia lebih baik dari bisnis yang Anda jalankan sekarang. Seakan-akan Anda telah paham bisnis yang baru tersebut. Jadi, sekali lagi, pemahaman terhadap bisnis yang akan Anda masuki sesungguhnya merupakan dasar atas fokusnya segala sumberdaya (pikiran, waktu, uang, SDM, dsb.) atas bisnis Anda. Ia membuat Anda tidak lengah dan tergoda akan bisnis lain. Hal ini menjelaskan betapa banyak pengusaha yang sukses ketika bisnis yang dijalankannya adalah hobinya. Mereka bersungguh-sungguh sekaligus sangat menikmati menjalankan bisnisnya. Mereka yang sukses mengembangkan bisnis karena pengembangannya sejalan dengan bisnis inti (*core business*) juga menjelaskan hal ini. Tingkat pemahamannya sudah relatif lebih baik dan memberikan banyak keuntungan saat kita melakukan pengembangan. Contohnya, Jika Anda ingin menjalankan bisnis papan kayu (*sawn timber*), Anda perlu melibatkan diri pada industri hilirnya untuk produk-produk *moulding*, furnitur, dan panel yang sudah menggunakan sentuhan teknologi. Ketika Anda memiliki bisnis yang menggunakan bahan baku kulit, pengembangan produk yang Anda lakukan mungkin pada industri dompet, tas, ikat pinggang, atau aksesoris lainnya.

Apakah ini artinya keleluasaan Anda untuk berkembang dibatasi? Tidak juga. Pernyataan misi yang baik seharusnya tidak membatasi Anda. Anda dapat membuat pernyataan yang lebih luas tentang bisnis Anda. Alih-alih menyebut bisnis Anda “Angkutan Antar-Kota”, Anda dapat menyebutnya “transportasi”. Alih-alih menyatakan bisnis Anda adalah “Sekolah Ekonomi”, Anda dapat menyebutnya “Pengembangan SDM di Bidang Ekonomi”. Jadi dengan kreativitas, produk aksesoris bisa saja diperuntukkan bagi mobil, kereta api, atau pesawat! Mengapa tidak?

Meskipun demikian, tentu saja tetap ada batasnya. Saat nanti kita membahas tentang nilai, kita akan membatasi bisnis kita pada bisnis-bisnis tertentu. Katakanlah, bisnis-bisnis ini tidak sesuai dengan nilai-nilai yang Anda miliki sebagai sebuah perusahaan. Katakanlah, Anda tidak mau mengexploitasi lingkungan, Anda tidak mau bila itu berkaitan dengan pelecehan hak-hak asasi manusia, dan sebagainya. Hanya saja, yang harus diingat sekali lagi adalah Anda harus realistis dalam menilai kemampuan sumberdaya. Kejujuran Anda sangat dituntut dalam hal ini.

2. Segmen pasar dan kebutuhannya

Siapa sesungguhnya yang akan Anda puaskan? Kebutuhan dan keinginan seperti apa yang Anda coba untuk penuhi? Anda harus menyadari bahwa tidak mungkin melayani seluruh pasar. Ingatlah selalu pameo “Mencoba melayani seluruh segmen pasar, bisa jadi berarti tidak melayani segmen mana pun!” karena kita tidak pernah bisa memfokuskan seluruh sumberdaya kita hingga sesuai untuk sebuah atau beberapa segmen pasar. Dengan melihat ini sebagai acuan perumusan misi, pada saatnya hal itu akan membantu mengarahkan Anda dalam membuat produk yang lebih spesifik. Konsumen ibarat sebuah kotak hitam⁸ yang harus kita teliti isinya. Apakah Anda sedang membicarakan pemenuhan atas fungsi barang, atau lebih pada pemenuhan gaya hidup. Apakah Anda sedang membicarakan tentang sebuah kebutuhan yang

diputuskan secara kompleks, atau secara mudah oleh pembeli. Apakah kebutuhan ini bersifat fungsional, atau lebih bersifat emosional? Dari sini akan terlihat siapa pasar utama Anda yang sesungguhnya. Masuk kategori mana menurut aspek geografis? Apakah terbatas hanya pada area lokal, nasional, regional, atau global. Dari segi ukuran perusahaan, Anda bisa memilih antara perusahaan pribadi, perusahaan publik, perusahaan keluarga, UKM, perusahaan milik negara, atau tidak. Dari segi usia, Anda bisa memilih anak kecil, pasangan muda, orangtua, atau pensiunan. Bila dilihat dari status ekonomi, Anda bisa mengelompokkannya menjadi berpenghasilan tinggi, rendah, menengah, lulusan perguruan tinggi, dan lain sebagainya. Ada yang harus menyalurkannya lewat pedagang besar (*wholesaler*) atau langsung ke peritel. Dalam situasi khusus, ada yang merasa penjualan harus dilakukan sendiri dengan memiliki armada distribusi. Ada pula yang menyerahkannya pada perusahaan distributor.

3. Produk atau jasa yang kita tawarkan

Sama seperti pada bisnis atau industri, pada dasarnya pasar pun beragam. Dari pengetahuan pemasaran, Anda bisa memiliki wawasan tentang variasi kebutuhan pasar. Setiap segmen pasar memiliki karakter sendiri-sendiri dengan kebutuhannya masing-masing. Misalnya, jika kita membahas bisnis fotografi, pertanyaan yang relevan adalah apakah akan menawarkan produk analog atau digital. Atau, jika kita menawarkan keduanya, berapa proporsi konsentrasi pada produk digital, berapa pada produk analog. Apakah akan melayani pembelinya dengan *delivery* atau menyediakan tempat cuci cetaknya sekaligus. Pernyataan yang terkait dengan “bisnis apa yang Anda masuki” menuntut Anda untuk merancang produk (termasuk jasa) seperti apa yang akan Anda sampaikan pada konsumen.

4. Pemanfaatan teknologi

Teknologi seperti apa yang Anda gunakan demi mutu produk yang tinggi sekaligus memberikan efisiensi dan mutu produk atau jasa yang tinggi. Rumusan Anda tentang bisnis, pasar dan produk di atas sangat erat kaitannya dengan teknologi. Teknologi adalah salah satu faktor eksternal perusahaan yang kini perkembangan dan perubahannya sangat cepat, dan patut dipertimbangan dalam perumusan misi. Orang berkata bahwa perubahan dukungan teknologi bersifat longitudinal, tidak lagi sekadar linear. Jadi, luar biasa cepat. Karena itu perlu diantisipasi perubahan apa saja yang akan terjadi pada teknologi, yang akan memberikan pengaruh terhadap bisnis Anda baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, misalnya efisiensi proses bisnis dapat ditingkatkan seandainya Anda menggunakan teknologi yang tepat. Secara langsung pula, ia akan meningkatkan taraf pelayanan Anda pada pelanggan. Anda mungkin dapat lebih unggul dari pesaing. Misalnya, Anda dapat mencapai skala ekonomis dalam jumlah produksi sehingga harganya lebih murah dari produk pesaing. Namun, Anda juga harus mampu mengantisipasi kapan teknologi yang digunakan justru mengancam keberadaan bisnis Anda. Inilah yang dialami oleh perusahaan penyedia jasa telekomunikasi penyeranta (*pager*) pada tahun 1996-an. Saat itu, operator jaringan komunikasi penyeranta akhirnya tidak bisa melawan operator telepon genggam yang memberikan layanan pesan singkat (SMS). Hampir semua perusahaan penyeranta akhirnya tutup satu per satu. Tentu saja pembahasan teknologi ini tidak harus menyebabkan Anda mengurangi perhatian pada hal-hal lain yang harus Anda antisipasi di masa depan. Misalnya, bagaimana bentuk persaingan, struktur organisasi, keuangan, komposisi, dan spesifikasi tenaga kerja kita. Begitu pula dengan kondisi demografi, perubahan gaya hidup, sampai dengan suasana perpolitikan yang terkait dengan aspek hukum bisnis Anda.

5. Prinsip dan nilai yang akan dijalankan oleh perusahaan

Ada sebagian perusahaan yang menyisipkan berbagai prinsip dan nilai yang dianutnya dalam pernyataan misi. Ada pula yang memisahkan nilai-nilai ini dalam sebuah pernyataan khusus. Cara mana pun yang Anda pilih memiliki kelebihan sendiri-sendiri. Meskipun demikian, dalam buku ini, kita akan mencoba membuat pernyataan-pernyataan nilai dalam bentuk terpisah. Dalam Bab 4, semuanya dibahas secara mendetail.

6. Tujuan perusahaan

Ada banyak perusahaan yang menganggap bahwa jika perusahaan berdiri, secara otomatis ia sudah memiliki tujuan. Apakah perusahaan itu mau bertumbuh, sekadar bertahan, semuanya dinyatakan secara sambil lalu dengan perkembangan perusahaan. Para pengelola perusahaan seperti ini sering berkata, "Lihat nanti sajalah". Hal seperti inilah yang sering kali membuat perusahaan lengah dan hanya berorientasi pada hasil jangka pendek. Misalnya, ada perusahaan yang memilih bertumbuh cepat dengan cara mengakuisisi beberapa perusahaan. Tindakan untuk bertumbuh sendiri mungkin sudah benar (anggap saja kondisi internal memungkinkan, sementara kondisi eksternal sangat menjanjikan), tetapi kemampuan perusahaan untuk mengelola perusahaan-perusahaan baru itu kurang dicermati. Akhirnya kinerja di perusahaan-perusahaan baru itu tidak memadai dan malah menggerogoti kinerja perusahaan-perusahaan sebelumnya sehingga mengganggu kesehatan perusahaan secara kelompok. Meskipun demikian, serupa dengan elemen nilai-nilai, ada yang memisahkan elemen tujuan dari pernyataan misi. Tujuan perusahaan lebih cenderung dikonsentrasikan pada aspek visi, saat perumusan tujuan jangka panjang. Namun, sekali lagi, ini bukan aturan yang kaku. Tidak berdampak apa-apa, jika Anda menetapkan tujuan dalam pernyataan misi.

7. Perhatian pada "stakeholder"

Dahulu, pada awal perkembangan konsep manajemen perusahaan, perhatian perusahaan lebih banyak kepada bagaimana memuaskan konsumen dan pemegang saham. Semakin mutakhir, semakin banyak yang menyadari bahwa tidak selayaknya perusahaan mengabdikan diri hanya untuk konsumen dan pemegang saham. Begitu banyak pihak yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh jalannya perusahaan, selain kedua pihak di atas. Mulai dari karyawan, masyarakat sekitar, pemerintah, lembaga keuangan, dsb. Pihak-pihak yang terkena dampak atas beroperasinya perusahaan ini kita sebut pemangku kepentingan (*stakeholder*). Pihak-pihak ini, dengan proporsinya masing-masing menentukan keberhasilan perusahaan. Karenanya, bila Anda menyatakan perhatian pada pemangku kepentingan—termasuk pemegang saham—itu tidak berlebihan. Anda *toh* menyadari bahwa hidup-mati Anda sangat tergantung pada mereka. Terkadang mereka memainkan peran secara maksimal, dalam kesempatan yang tidak diduga (lihat kotak: Mu Gung Hwa).

Mu Gung Hwa, Untung Ada Masyarakat⁹

Mu Gung Hwa adalah sebuah kelompok supermarket yang hadir di beberapa lokasi di Jakarta. Bisnisnya berawal dari melihat peluang untuk mengolah makanan impor khusus dari Korea untuk komunitas Korea di Jakarta. Kemudian berkembang dengan mendistribusikan makanan kemasan dari Korea ke gerai-gerai modern di Jakarta. Setelah merasa cukup memiliki pengalaman, Mu Gung Hwa membuka toko sendiri dengan nama yang sama. Isi tokonya, 30% produk lokal, 70% produk Korea. Sejak didirikan, pemilik kelompok usaha ini berusaha mendekatkan diri dengan lingkungan tempat bisnisnya. "Ayah saya, pendiri kelompok ini, sangat sadar bahwa kami pendatang di Indonesia. Karena itu, kalau

kami berbisnis, maka masyarakat sekitar, terutama mereka dari golongan bawah, harus mendapatkan manfaat atas berdirinya usaha kami." Ujar Kim Nickolaue, pemuda berusia 35 tahun yang mewarisi pengurusan bisnis ini dari ayahnya. Karena sangat memerhatikan masyarakat sekitar, baik menerima sebagai pekerja maupun memberikan kesejahteraan yang layak, Mu Gung Hwa sangat didukung masyarakat di lingkungannya, di wilayah Blok S, Jakarta Selatan. Kim menceritakan bahwa tanpa dukungan masyarakat sekitar, Mu Gung Hwa mungkin hanya tinggal nama. Pada saat kerusuhan politik yang akhirnya berimbas pada kerusuhan massa di Jakarta tahun 1998, Mu Gung Hwa merupakan sasaran keberingasan kelompok massa yang lokasinya agak jauh dari Blok S. "Untung masyarakat sekitar melindungi kami. Mereka secara sukarela membuat pagar betis berlapis-lapis, menjaga kantor dan toko dari gangguan orang-orang yang tidak bertanggung jawab," kata Kim mengenang. Karena itu, ketika membuka tokonya yang kedua dan ketiga di Kelapa Gading, Jakarta Utara, dan Karawaci, Tangerang, Kim menekankan pembinaan hubungan baik dengan masyarakat sekitar.

Bagaimanapun, apa yang kita buat pada pertimbangan 1–6 akan berdampak pada pemangku kepentingan. Biasanya dampak pada satu pemangku kepentingan akan berdampak pada pemangku kepentingan lainnya, karena mereka saling terkait. Bahkan tidak jarang kepentingan yang satunya selalu bertentangan dengan lainnya. Misalnya, pada suatu saat pemegang saham memutuskan mengeluarkan dividen bagi seluruh pemegang saham, sementara ada masyarakat yang sedang menunggu sebuah proyek besar sebagai janji perusahaan. "Tarik menarik" antara dua kepentingan yang berbeda inilah yang harus dipertimbangkan dalam pernyataan misi.

Beberapa Contoh

Agar penjelasan di atas membumi, saya akan menyajikan beberapa contoh pernyataan misi dari perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia.

Merpati¹⁰

MISI:

- *Menyelenggarakan jasa angkutan udara yang mengutamakan keselamatan, ketepatan waktu, dan pelayanan yang prima dengan sentuhan keramah-tamahan*
- *Memaksimalkan pertumbuhan nilai perusahaan, efisien dan menyajahterakan pegawai sesuai standar airline*
- *Menjadikan perusahaan sebagai centre of excellence dan mitra yang dipercaya*
- *Memaksimalkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance, yaitu: TARIF (Transparency, Accountability, Responsibility, Independent, dan Fairness)*

Bagaimana menurut Anda rangkaian misi seperti di atas? Apakah sudah cukup berpotensi membuat perusahaan fokus?

PT Astra Honda Motor

MISI: Kami bertekad untuk menyediakan sepeda motor yang berkualitas tinggi dan andal sebagai sarana transportasi bagi masyarakat yang sesuai kebutuhan konsumen, pada tingkat harga yang terjangkau.¹¹

Dari misi di atas, kita sudah tahu produknya sepeda motor. Seperti apa? Yang bermutu tinggi dan andal. Astra Honda mengaitkan misinya dengan kelompok pasar yang ingin digarapnya. Karena itu, produk sepeda motornya dibuat dengan spesifikasi yang memungkinkan harganya tetap terjangkau.

PT PLN (Persero)¹²**MISI:**

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk menjadikan kualitas kehidupan masyarakat
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan

Kita lihat PLN ingin berkiprah sepenuhnya di bisnis kelistrikan. Ia tidak akan terpengaruh untuk ikut-ikutan bisnis lain, misalnya bisnis maskapai penerbangan. Walaupun begitu, PLN masih membuka kemungkinan untuk meraih peluang di bisnis lain yang terkait. Misalnya, batubara. Batubara dianggap terkait dengan bisnis PLN karena beberapa pembangkit listrik menggantungkan bahan bakunya dari batubara. Untuk menjamin pasokan bahan baku, ada unit-unit usaha PLN yang terlibat dalam bisnis batubara. Pada misi keempat, PLN mencoba membatasi dirinya dengan sebuah nilai. Nilai tersebut adalah: "Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan". Bila seluruh sendi organisasi PLN menghayati misi ini, kita tidak akan menemukan tiang-tiang listrik tegangan tinggi yang membahayakan lingkungan.

PT Bogasari Flour Mills**MISI:**

1. Memproduksi, mendistribusikan dan menjual pangan, bahan pangan serta pangan yang bermutu dan bernilai tambah, berbasis pada produk pertanian, guna meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, karyawan, dan para pemegang saham
2. Menyediakan dan menjual produk, jasa terkait antara lain: Kemasan, angkutan curah, serta penyimpanan dan pengemasan biji-bijian (grain terminal)
3. Memperkuat daya saing dengan teknologi dan mengembangkan sumberdaya manusianya

Sumber: <www.bogasariflour.com>

Memproduksi, mendistribusikan dan menjual. Di bidang seperti inilah Bogasari hendak berperan. Itulah lingkup bisnis yang akan dimainkannya. Mereka akan memberikan komitmennya di bidang ini. Apa yang mereka produksi, distribusikan, dan jual? Produk pertanian. Jadi tidak terbatas pada gandum, bahan baku utama produk tepungnya yang terkenal. Manajemen perusahaan ini sadar, dan masih membuka peluang untuk lebih berkembang. Meskipun begitu, tetap ada batas, yakni "produk pertanian". Sulit membayangkan bahwa tiba-tiba saja Bogasari membuka bisnis hiburan dengan membuka bioskop, misalnya. Bagaimana jika yang dibukanya sebuah restoran atau kafe? Karena masih bisnis pangan, adalah masuk akal bila memperkirakan Bogasari akan memanfaatkan kompetensinya di sana. Jadi, tidak masalah, dan mungkin sekali karena itu sudah mereka perkirakan, "menjual" pangan yang bermutu. Masih cukup kuat alasannya bahwa kelak Bogasari membentuk unit-unit penjualan martabak dalam bentuk jaringan restoran.

PT Indonesian Satellite (INDOSAT)

MISI:

1. Memberikan dan mengembangkan produk, layanan, dan solusi yang inovatif dan bermutu yang menawarkan nilai terbaik pada pelanggan kami
2. Mengembangkan nilai pemegang saham secara berkelanjutan
3. Memberikan mutu yang lebih baik pada kehidupan stakeholder

Sumber: www.indosat.com

Teknik Penulisan

Kita telah membahas pedoman umum dalam penulisan misi. Semuanya berbicara mengenai materi yang dapat kita kenakan. Meskipun pedomannya cukup rinci dalam hal materi, keterampilan menulis praktis tetap kita perlukan agar pernyataan misi lebih memiliki dampak. Kebutuhan ini tentu saja diharapkan dimiliki oleh setiap pihak yang terlibat dalam perumusan misi. Mulai dari direksi hingga para anggota rapat perumusan.

Agar pernyataan misi memiliki daya gugah yang tinggi, mudah dipahami, ditafsirkan lebih luas tetapi cukup terfokus, dan yang paling penting dapat menjadi landasan perencanaan strategis Anda, ada kaidah-kaidah tertentu yang perlu diikuti.

Teknik berikut ini Penulis peroleh dari artikel Eugen Tarnow, *A Recipe For Mission and Vision*.¹³

- Bahasa yang digunakan lebih umum (bersifat samar-samar), imajinatif, tetapi menggairahkan dan memacu untuk aktif.
- Hindari susunan dan gaya bahasa yang membosankan. Jadi, kata-kata yang digunakan harus memberikan aura yang bersemangat.
- Jangan membuat pernyataan misi yang terlalu “berat” dan sulit dihafal.

- Kata-katanya, harus memberikan inspirasi bagi seluruh karyawan. Jika ingin ringkas, pernyataan tersebut tetap harus cukup imajinatif.

Menurut Tarnow, ada beberapa alasan mengapa pernyataan misi harus dibuat dengan makna yang agak samar-samar dan bersifat umum. Pertama, karena melibatkan komitmen yang besar dalam bentuk sumberdaya, pernyataan misi memiliki dimensi waktu jangka panjang. Dengan demikian, ini memberikan keleluasaan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek tanpa harus menulis ulang pernyataan misi. Kedua, pernyataan yang terlalu detail dan spesifik sering kali sulit diingat. Ketiga, pernyataan misi yang umum, yang tidak detail ruang lingkupnya bisa mencakup berbagai keterkaitan di perusahaan. Keempat, pernyataan misi itu dapat memberikan ruangan bagi setiap orang untuk melahirkan langkah-langkah kreatif.

Mari sama-sama kita lihat, apakah resep Eugen Tarnow ini cukup ampuh dalam contoh-contoh berikut:

1. MISI (sebuah perusahaan hiburan):

“Unggul dalam menghadirkan hiburan interaktif pada pasar yang massal”

Tentu kita tahu bahwa perusahaan ini bermaksud merambah pasar yang luas, dengan segmen yang beragam. Kalimat ini sebenarnya bisa menjadi lebih efektif apabila menggunakan kata “KAMI” di awal kalimat. Ini untuk menghadirkan sebetuk tekad dari tim yang ada dalam perusahaan Anda, sebetuk kerja sama yang akan diwujudkan dalam setiap kerja tim. Karena itu, mungkin akan lebih tepat jika kita ubah menjadi *“Kami menghadirkan hiburan interaktif pada dunia”*. Apa yang disebut menghadirkan sesuatu yang samar-samar atau umum adalah menjadikan “pasar yang massal” menjadi “dunia”. Dengan demikian, ketika Anda berniat untuk

ekspansi ke luar negeri, kelompok sosial lain, atau ceruk pasar tertentu, Anda tidak akan menemukan masalah.

2. MISI:

“Tumbuh baik secara teknis maupun geografis mendunia, menjadi organisasi yang terkenal di dunia”

Kita lihat perusahaan ini belum mencantumkan kata “KITA/ KAMI” sebagai sebuah kategori sosial. Selain itu, kalimat di atas sangat kompleks. Kita bisa menyederhanakannya. Misalnya, kalimat “secara teknis dan geografis” dan “organisasi” dapat kita pangkas menjadi *“Kami akan tumbuh menjadi perusahaan terkenal di dunia”*

3. MISI:

“Menjadi perusahaan yang bertahan dan sukses di dalam sebuah industri yang sangat ketat regulasinya”

Kalimat “industri yang ketat regulasinya” menunjukkan sebuah kategorisasi industri di mana perusahaan berada. Secara keseluruhan, ungkapan di atas bisa kita buat lebih motivasional dengan mengeditnya menjadi: *“Kami akan bertahan di tengah ketatnya regulasi.”*

Pilihan Kata dan Frasa

Meskipun hanya “kata-kata”, pernyataan misi perlu memiliki kata-kata yang baik dan tepat. Untuk membuat misi Anda hidup, perlu kata-kata dan frasa yang “bertenaga”. Berikut adalah frasa dan kata yang kerap digunakan perusahaan dalam rumusan misi yang baik:¹⁴

Terbaik, Paling, Dedikasi, Konsisten, Unggul, Nilai, Melayani, Citra, Jaminan, Terbesar, Komitmen, Pertumbuhan, Keamanan, Kepercayaan, Responsif, Mendukung, Keyakinan, Kompetensi,

Ketulusan, Efisien, Beradaptasi, Produktivitas, Kinerja, Profesionalisme, Kelanggengan, Keterampilan, Kenyamanan, Menjamin, Standar Tinggi, Pelanggan Kami, Mitra Kami, Karyawan dan Keluarganya, Hubungan Jangka Panjang, Keterandalan, Dapat Dipercaya, Energik.

Setelah rumusan yang Anda inginkan tercipta, pastikan untuk merevisinya sekali lagi. Tidak ada karya tulis yang baik, tanpa tahap revisi. Evaluasilah apakah materi isi, cara penulisan, dan berbagai teknis lainnya sudah sesuai dengan yang Anda harapkan. Pertanyaan-pertanyaan untuk evaluasi berikut bermanfaat sebagai pemoles rumusan misi:

- Apakah pernyataan misi sudah merefleksikan pemahaman Anda terhadap posisi dan kemampuan perusahaan, serta peluang yang ingin diraih dalam jangka panjang?
- Apakah manajemen puncak mendukung pernyataan misi?
- Apakah karyawan, terutama level manajer dapat mengayomi pernyataan misi?
- Apakah pernyataan misi memang dapat diimplementasikan pada tindakan operasional di lapangan.

Dengan pernyataan misi yang tepat, Anda sudah memiliki fondasi yang kuat dan siap memberikan makna atas keberadaan organisasi Anda.



Nilai-nilai Sebagai Ruh

Wal-Mart; Menjadi Terbesar dengan Nilai-nilai¹

Pada bulan April 2002, majalah Fortune, yang selalu mengeluarkan daftar 500 perusahaan terbesar di dunia mengumumkan bahwa Wal-Mart berada di peringkat pertama. Ini untuk pertama kalinya Wal-Mart mencapai posisi puncak. Prestasi ini sekaligus mengalahkan Exxon dan General Motor, perusahaan minyak dan otomotif yang selalu mendominasi peringkat itu selama lebih dari 48 tahun. Dengan demikian Wal-Mart menjadi perusahaan perdagangan dan jasa pertama yang berhasil meraih posisi itu. Peristiwa ini memang merupakan contoh kejayaan dari sebuah perusahaan yang terus bertumbuh. Penjualan Wal-Mart pada tahun 1973 sekitar US\$1 miliar setahun. Dua puluh tahun kemudian, perusahaan ini bisa menghasilkan pendapatan sebesar itu hanya dalam waktu satu minggu saja! Pada akhir tahun 2002, perusahaan ini memiliki sekitar 3.500 unit toko (dari berbagai ukuran dan format) yang menyebar di seluruh penjuru dunia. Pada tahun 2007 dan 2008, Wal-Mart kembali menjadi perusahaan terbesar di dunia.

Di tengah rasa salut dunia atas prestasi Wal-Mart, banyak yang ingin tahu apa sesungguhnya kunci kesuksesan Wal-Mart? Dalam sebuah wawancara, Lee Scott, direktur utamanya pada tahun 2003 mengatakan, "Keunggulan kami saya kira juga dimiliki oleh perusahaan-perusahaan yang lain. Yang mungkin berbeda adalah Nilai-nilai yang telah dikembangkan pendiri Wal-Mart, Sam Walton, yang selalu kami anut dan kami jalankan".

Luar biasa. Wal-Mart sesungguhnya terkenal sebagai pelopor berbagai strategi ritel modern. Misalnya, strategi manajemen sistem informasinya yang sangat efisien dan demikian canggih. Dengan keunggulan ini, slogan "Setiap hari harga hemat (*Every day low price*)"-nya yang sangat terkenal dapat dijalankan secara konsisten. Kreativitas pemasarannya juga tergolong hebat. Begitu pula dengan kondisi keuangan yang "melimpah" sehingga memudahkan mereka mengembangkan terus jaringan tokonya. Dengan kondisi-kondisi seperti di atas, tentu saja menjadi istimewa jika para eksekutif puncaknya merasa nilai-nilailah yang menjadi pusat keunggulannya (lihat lampiran bab ini, *10 Nilai Sam Walton*). Seberapa besar sebenarnya kekuatan nilai-nilai? Faktanya, bukan Wal-Mart saja yang merasakan hal ini. Banyak sekali perusahaan, yang bertumbuh besar, bertahan, bersaing, dan terus berkembang dengan berbagai strategi, tetapi tetap mengandalkan nilai-nilai yang kuat.

Setelah membahas dua elemen penting dalam berpikir strategis, yakni Visi dan Misi, kini saatnya kita membahas nilai-nilai. Seperti apa sesungguhnya posisi nilai-nilai dalam proses berpikir strategis? Bagaimana mengembangkan nilai-nilai tersebut di perusahaan Anda? Apakah kita perlu merancang sendiri, atau "mencontek" saja dari perusahaan lain? Bagaimana pula menjamin agar nilai-nilai yang kita usung, diserap pula oleh seluruh

anggota organisasi? (*Bayangkan kembali Wal-Mart; Bagaimana nilai-nilai tersebut menjadi panduan bagi ratusan ribu karyawannya?*) Semua pembahasan ini akan Anda dapatkan pada halaman-halaman berikut.

Merumuskan Nilai-nilai

Misi yang kita canangkan, menjelaskan alasan keberadaan perusahaan kita. Sementara Visi, menuntun kita ke sebuah arah terbaik yang seharusnya kita raih. Untuk itu, kita memerlukan "cara" yang disebut dengan strategi-strategi. Namun, strategi membutuhkan tuntunan dan pegangan. Perlu ada semacam rambu-rambu agar dalam menjalankan strateginya tidak "melantur". Rambu-rambu untuk memastikan seperti apakah kita menjalankan misi dengan baik, yang memang mengarahkan kita pada visi. Kita memerlukan pedoman tentang bagaimana menjalankannya. Jika Anda ingin berangkat ke sebuah tempat dengan menggunakan mobil, Anda memerlukan pedoman seperti; "Secepat apa Anda akan memacu mobil Anda?", "Sesantun apakah Anda menyelinap di antara kendaraan lain?" "Apakah ketika lampu lalu lintas berwarna merah Anda terabas (meskipun jalanan kosong), atau mampu membuat Anda berhenti total." Ini menjelaskan Nilai yang Anda anut saat Anda berusaha mencapai tempat yang ingin Anda tuju. Ia menjelaskan seperti apa "cara-cara yang Anda anggap benar" dalam menjalankan misi dan mencapai visi Anda. Nilai-nilai jelas merupakan semacam pedoman umum tentang cara Anda bertindak untuk mencapai tujuan Anda.² Artinya, setiap kali kita hendak bertindak, mengambil keputusan (terutama yang sifatnya strategis), kita memiliki panduan. Seperti apa yang disebutkan Quong, Walker, Stott dalam bukunya *Value Based Strategic Planning*³:

Saat kita membicarakan Nilai-nilai sebagai basis untuk perencanaan dan program kerja, itu artinya kita membicarakan kepercayaan dan cara berpikir kita tentang apa yang dapat membuat organisasi menjadi sukses. Nilai-nilai dapat kita lihat sebagai inti dari semua keputusan yang kita ambil, dan selalu terefleksikan pada keseluruhan struktur dan proses di dalam organisasi. Terlepas dari apakah organisasi itu organisasi bisnis, nirlaba, atau kantor-kantor pemerintahan.

Masih dari buku yang sama, Penulis mencoba mengutip sebuah rumusan tentang nilai. Kali ini dari Leithwood (1992)⁴:

Sebuah keyakinan yang berkelanjutan mengenai cara-cara tertentu yang selalu menjadi standar atau kriteria untuk mengarahkan tindakan dan pemikiran seseorang untuk memengaruhi pikiran dan tindakan orang lain, dan juga secara moral menilai pekerjaan seseorang.

Merujuk pada rumusan-rumusan di atas, banyak sekali nilai-nilai yang dapat kita pilih untuk kita anut. Bahkan nilai-nilai itu bisa sangat sederhana. Mari kita lihat apa yang terjadi pada McDonald's Indonesia. McDonald's Indonesia adalah salah satu jaringan McDonald's internasional yang sangat berhasil. Prestasi-prestasinya menjadi rujukan banyak McDonald's di wilayah Asia. Buka dengan satu outlet pada tahun 1991, di awal tahun 2005 sudah ada 130-an outlet McDonald's yang menyebar di beberapa kota besar di Indonesia, dengan 10.000-an karyawan. Kesuksesan ini memang melibatkan kegigihan dan kreativitas yang tidak sederhana. Mereka memelopori layanan cepat *McStop*, Layanan antar lewat satu nomor telepon, menyesuaikan outlet dengan karakter pasar di lingkungan outlet, mengembangkan dan mempertahankan karyawan. Namun, Bambang Rachmadi, direktur utama perusahaan ini, mengaku kunci utamanya sangat tergantung pada penegakkan salah satu nilai-nilainya yang seder-

hana, yaitu; *Disiplin*.⁵ Ya, sederhana sekali bukan? Kata Bambang, semua sistem yang diciptakan, baik yang sudah menjadi standar McDonald's di seluruh dunia maupun yang dikembangkan di Indonesia, tidak mungkin berjalan tanpa *disiplin* itu. Nilai-nilai berikutnya juga cukup sederhana. Sebuah Nilai-nilai lain yang juga dipegang teguh adalah: *Tidak boleh korupsi*. Manajemen McDonald's sangat konsisten dengan nilai ini. Mereka yang kedapatan atau dianggap melakukan hal ini, akan langsung “diberhentikan”. “Berapa pun jumlahnya. Bahkan salah seorang asisten manajer saya yang masih ada hubungan keluarga, tetap kami keluarkan. Padahal dia hanya terlibat di kasus yang nilainya kecil sekali; Rp 35.000.”, cerita Bambang.⁶

Kasus rekaan di sebuah perguruan tinggi berikut, juga menggambarkan bagaimana hal-hal sederhana bisa menjadi Nilai yang kuat, dan akhirnya menjadi budaya kerja.

Peraturan yang ada menyebutkan bahwa Dosen tidak boleh terlambat hingga 15 menit, dan keluar 15 menit lebih awal di kelas, karena itu dianggap mengurangi pelayanan pada mahasiswa. Namun, petugas menerima saja perilaku dosen yang melanggar, dalam arti kata tidak pernah mencatatnya dan melaporkannya. Ia sendiri lebih senang bila “bebas tugas” lebih cepat. Di sisi lain, manajemen sekolah pun dengan sengaja seringkali terlambat masuk dan keluar lebih cepat. Akhirnya, perilaku ini sudah menjadi kebiasaan dan budaya. Nilai-nilainya sudah berbeda dari peraturannya.

Seandainya saja nilai-nilai kedisiplinan di anut oleh karyawan universitas tersebut, dan di-*sharing* oleh seluruh karyawan, kejadian seperti di atas (dan bisa organisasi mana pun), seharusnya tidak terjadi.

Nilai-nilai yang diwujudkan dalam sebuah perusahaan seringkali tidak sekadar dirasakan oleh para karyawan. Pihak-pihak terkait dengan perusahaan, seperti pelanggan, tentu bisa me-

rasakan di mana satu perusahaan menerapkan nilai yang berbeda dengan perusahaan yang lain. Coba perhatikan nilai-nilai berbeda yang dijalankan oleh dua perusahaan berbeda pada tabel berikut:

Perusahaan A	Perusahaan B
<p>1. Pelayanan terbaik untuk pelanggan Apa pun harus dikerjakan untuk menjamin pelayanan pada pelanggan agar pelanggan puas. Sedapat mungkin kepentingan pelanggan diutamakan.</p> <p>2. Menghargai individu. Siapa pun karyawan dilihat sebagai unsur yang memegang peranan bagi kesuksesan perusahaan. Karena itu walau bagaimanapun ruang lingkup pekerjaannya, perannya tidak pernah boleh dilupakan.</p> <p>3. Meraih keunggulan Perusahaan berusaha semaksimal mungkin menyediakan berbagai fasilitas yang dapat memberikan jaminan bagi pencapaian keunggulan termasuk pengembangan pengetahuan karyawan. Perusahaan merasa bahwa pengetahuan merupakan salah satu faktor yang paling menentukan dalam perusahaan, karena itu harus terus dikembangkan pada setiap karyawan.</p>	<p>1. Pelayanan terbaik, sepanjang memungkinkan. Pelayanan harus dilakukan, tetapi harus memerhatikan kemampuan perusahaan terutama kemampuan keuangan.</p> <p>2. Individu dihargai seadanya. Orang hanya dihargai dari hasil pekerjaannya. Bahwa setiap individu memiliki berbagai problem yang unik, tidak diperhatikan sama sekali.</p> <p>3. Kunci keberhasilan bukan pada keunggulan pengetahuan karyawan Biaya yang dikeluarkan untuk ini justru menjadi pertimbangan utama ketimbang manfaat peningkatan pengetahuan dan kemampuan.</p>

Sebagaimana telah kita rumuskan, tabel di atas menjelaskan bahwa nilai-nilai adalah bagaimana orang dituntut untuk bekerja dalam menjalankan misi dan mencapai visi. Seperti apakah nilai yang dianut oleh perusahaan Anda? Adakah nilai-nilai yang dianut perusahaan A, juga dianut perusahaan Anda? Atau, Anda

merasakan bahwa manajemen tempat Anda bekerja, justru mengembangkan nilai-nilai pada perusahaan B. Perusahaan A, adalah sebuah perusahaan teknologi informasi multinasional; IBM⁷ pada tahun 1990-an. Sedangkan perusahaan B, hanya merupakan perusahaan rekaan. Namun, *percaya atau tidak*, masih banyak perusahaan yang —meskipun tidak secara eksplisit— mempraktikkan nilai-nilai serupa dengan perusahaan B.

Ketika sebuah perusahaan menjalankan aktivitasnya berdasarkan nilai-nilai tertentu, maka umumnya hal itu akan dapat dirasakan. Baik oleh konsumen, pemasok ataupun pemangku kepentingan lainnya.

Jika Anda masuk ke salah satu outlet McDonald's, Anda akan melihat dan merasakan tentang nilai-nilai kedisiplinan dalam kebersihan, pelayanan, dan sikap yang baik. Restoran cepat saji no. 1 dunia ini, juga sangat menyadari bahwa nilai-nilai yang ingin mereka usung harus dianut seluruh karyawannya. Kita akan segera merasakan sesuatu yang aneh bila satu dari sekian ribu karyawan McDonald's berperilaku tidak melayani, atau membiarkan sebuah sudut ruangan ada tumpahan makanan yang dibiarkan (tidak bersih).

Apa Sesungguhnya Manfaat Nilai-nilai?

Manfaat utama tentu saja memberikan tuntunan, rambu-rambu pada segenap unsur perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Jika bisa kita ringkas, paling tidak ada dalam dua wujud di bawah:

- **Menuntun menjalankan misi, mencapai visi dan sasaran antaranya.**

Merumuskan dan menyatakan nilai memang relatif mudah. Yang sangat sulit adalah mewujudkannya, mengejewantahkannya dalam berbagai tindakan, dan menyebarkan auranya pada seluruh sendi organisasi. Dengan nilai-nilai atau prinsip inilah perusahaan mendefinisikan tabiat, gaya, cara dalam

beroperasinya. Harapannya ini akan menjadi patokan bagi karyawan, maupun menjadi daya tarik bagi kalangan eksternal perusahaan. Untuk internal, semua karyawan memiliki satu pegangan, saat ia akan memulai tindakan apa pun yang berkaitan (lihat kasus Jadwal masuk di kasus perguruan tinggi di atas). Ketika karyawan tertentu memiliki nilai-nilai yang sama, komitmennya dapat dipastikan akan maksimal, loyalitas akan menjadi tinggi dengan kenyamanan kerja yang tinggi.

Sedangkan untuk eksternal pun, manfaatnya serupa. Bayangkan bila perusahaan terkait dengan Anda; seperti pemasok misalnya, yang akan merasa bahwa Anda adalah perusahaan yang tepat untuk saling berkembang bersamanya. Karena itu pemasok akan mencoba segala daya upaya agar kebersamaan itu selalu terjaga, karena memang faktanya saling menguntungkan semua pihak. Bagi mitra Perbankan Anda misalnya, manfaat lain bisa kita dapatkan. Sudah bukan rahasia lagi institusi keuangan seperti bank menjadi mitra dalam pengembangan usaha. Bila nilai-nilai Anda dapat pula dipahami oleh perbankan, berarti Anda telah mencuri langkah untuk membina hubungan yang lebih baik lagi dalam hal pembiayaan, maupun untuk investasi. Pihak pemerintah juga sama, bila nilai-nilai yang kita bangun sejalan dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan oleh pemerintah, Anda akan dapat dianggap menunjang implementasi regulasi.

Dalam pelaksanaannya, begitu banyak situasi yang menuntut Anda untuk fleksibel. Kenyataan bahwa nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan Anda dapat dipahami oleh pihak pemerintah dapat menjadi landasan bagi pemerintah untuk selalu mendukung aktivitas perusahaan Anda, bukan malah menyulitkan.

Saat menjalankan misi, nilai-nilai membimbing seberapa dalam Anda ingin berkonsentrasi dalam sebuah bisnis. Misalnya jika Anda bergerak dalam bisnis CPO (*Crude Palm*

Oil/minyak sawit mentah), apakah Anda juga ingin memperdalam bisnis Anda pada *Oleochemical*.⁸ Alasan yang Anda kemukakan mungkin tidak begitu jelas, tetapi sangat terasa bila Anda diskusikan lebih mendalam. Mungkin Anda tidak mau mendalami *Oleochemical* karena Anda merasa bahwa SDM yang ada di lingkungan Anda tidak akan mungkin menguasai teknologinya dalam 2–3 tahun ke depan. Sebaliknya mungkin nilai-nilai yang Anda miliki adalah “mendayagunakan teknologi dan selalu mengejar ketertinggalan teknologi” Dengan nilai-nilai itu, mungkin apa yang dirumuskan dalam visi dan misi Anda adalah “*menjadi perusahaan Oleochemical terkemuka* (lihat, di sini Anda membatasi kedalaman bisnis Anda, yaitu, tidak ingin mendirikan pabrik CPO) berarti memberikan kesempatan yang lebih pada lingkungan Anda untuk turut menikmati bisnis tersebut—misalnya masyarakat setempat.

Bisa saja Nilai-nilai ini memberi patokan pada perumusan misi Anda secara ketat. Misalnya, untuk sebuah contoh yang ekstrim, kita dapat menetapkan bahwa bisnis kita tidak boleh bersinggungan dengan minuman keras (seperti misalnya industri perhotelan dan dunia hiburan), jika Anda memiliki nilai-nilai tertentu.

• Mengurangi Konflik Internal

Keberadaan nilai-nilai, selain menuntun strategi dan kebijakan, pada saatnya juga dapat mengurangi konflik internal. Potensi konflik diredam karena pihak-pihak yang berkepentingan dengan strategi sudah memiliki pegangan dan memiliki acuan dasar. Karena itu, hendaknya sejak saat perumusan hingga penerapannya, antara manajemen puncak dan manajer di lapangan harus “akur” tentang makna nilai yang dipegang. Nilai-nilai dengan makna yang kabur malah dapat menjadi sumber konflik yang baru.

Nilai-nilai yang Mana untuk Anda?

Bila dilihat kesederhanaan rumusannya, maka begitu banyak nilai-nilai yang dapat kita bangun. Sudhamek AWS, CEO GarudaFood⁹, mengadopsi nilai-nilai yang diberikan orangtuanya untuk menjadi dasar dalam penjabaran Nilai-nilai perusahaan. Begini katanya:

“Ajaran Ayah memang saya jadikan sebagai model. Terutama soal tidak kenal menyerahnya. *He never give up*. Ia selalu mengajarkan, *kedisiplinan, kejujuran, dan kerja keras* dan ditambah dengan *diiringi dengan doa*. Apa pun profesi yang kita pegang, Anda butuh ketiga hal itu. Itulah kami sebut dengan “*the founder spirit*” di Garuda Food.”¹⁰

Anda bisa menentukan sendiri pihak mana yang dapat menjadi sumber inspirasi Anda dalam merumuskan Nilai-nilai. Berikut adalah nilai-nilai yang kerap digunakan perusahaan, yang dikutip dari berbagai bahan¹⁰. Tentu saja ini sekadar contoh dari sekian banyak nilai-nilai yang bisa kita terapkan. Anda bisa memilih, memodifikasi, atau menambahkan yang Anda anggap strategis dan sesuai untuk perusahaan Anda.

- **Menyederhanakan prosedur;** Terkadang manajemen yang menuntut keteraturan dapat membatasi ruang gerak karyawan untuk bertindak gesit. Segala sesuatu harus melalui aturan dan prosedur, memenuhi “tetek bengek” yang bahkan membuat kita lamban dalam mengambil sikap. Padahal, terkadang situasi menuntut kita untuk bergerak cepat. Banyak perusahaan yang merasa harus menyederhanakan beberapa prosedurnya. Mereka mencari urutan-urutan aktivitas yang mungkin harus dipangkas karena sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan bisnis kita.

- **Hemat, hemat, hemat...;** Pernahkah Anda melihat sebuah perusahaan yang sangat menonjol “kehematannya”? Bila Anda berhubungan dengan mereka yang menanamkan nilai seperti ini, pasti Anda akan merasakan nuansanya secara nyata. Misalnya, ketika eksekutif pada perusahaan sejenis melakukan pertemuan yang dilakukan di hotel berbintang, maka perusahaan semacam ini berusaha agar pertemuan sedapat mungkin dilakukan di kantor saja. Saat perusahaan lain memberi suguhan kelas restoran, perusahaan seperti ini cukup dengan air mineral dan panganan tradisional. Nilai-nilai semacam ini bisa dirasakan pula dalam penggunaan kertas, penggunaan biaya perjalanan, perayaan ulang tahun perusahaan, *outbound meeting*, dan lain sebagainya. Perusahaan memang akan diuntungkan bila setiap karyawannya memiliki nilai-nilai untuk selalu bertindak hemat dalam arti efisien. Penghematan yang dilakukan, dapat dialokasikan pada hal-hal lain yang menunjang pertumbuhan perusahaan. Namun, bila nilai semacam ini dilakukan secara berlebihan, tidak pada tempatnya, bukan malah manfaat yang didapat. Bisa jadi, malah *mudarat*. Misalnya, ketika perusahaan sangat berhemat, dan akhirnya berubah menjadi “pelit”; Para karyawan akan kehilangan semangat, mitra bisnis akan dipandang sekaligus memandang enteng, sedangkan konsumen merasa tidak dilayani.
- **Melibatkan setiap orang;** Ada perusahaan yang menyadari pentingnya pemberdayaan setiap karyawan. Karena itu, perusahaan perlu melibatkan lebih banyak pihak ketika sebuah perencanaan dibuat dan diimplementasikan. Dengan melibatkan lebih banyak orang, perusahaan ingin menunjukkan bahwa lebih banyak pihak menentukan keberhasilan perusahaan Anda. Para karyawan juga

disadarkan bahwa, ketika satu pihak tidak menjalankan fungsinya, maka perusahaan sebagai sebuah sistem mungkin akan terganggu jalannya.

- **Menjaga integritas, menciptakan dan saling menjaga kepercayaan, mempraktikkan perilaku yang etis.**

Kumpulan nilai di atas memang cukup lengkap meskipun sering dianggap utopis. Maklum, lebih mudah diucapkan ketimbang mewujudkannya. Padahal, kita tahu persis jika nilai-nilai di atas diabaikan, maka perusahaan bisa menjadi “pribadi yang tidak bermoral”. Padahal, jika nilai-nilai di atas amat tipis dalam sebuah perusahaan, berbagai bentuk kerugian yang tidak perlu akan dialami. Coba bayangkan, berapa banyak perusahaan yang merasa biaya yang keluar (misalnya biaya telepon) lebih tinggi dari seharusnya? Mengapa harus ada personal yang diterima bekerja, menduduki sebuah posisi krusial, hanya karena dia berhubungan dekat dengan pemilik? Sementara kompetensi dan kapabilitas yang dimilikinya tidak memenuhi kualifikasi jabatan itu. Apakah ini nilai-nilai yang berlaku pada berbagai keputusan pengelolaan SDM Anda? Bila Anda menyadari nilai-nilai semacam ini merugikan, lantas mengapa orang seperti tadi harus tetap bersemayam terus di perusahaan Anda?

Ada juga perusahaan yang tidak sadar dan tidak mampu membedakan antara berbisnis dengan “menipu”, karena tidak menempatkan perilaku etis menjadi bagian dari nilai-nilainya. Kasus berikut mungkin pernah Anda rasakan (tetapi sebaiknya jangan Anda lakukan):¹¹

Sebuah perusahaan pemasok teknologi informasi, selalu memberikan pelayanan prima pada klien utamanya (klien yang membeli sebagian besar produknya). Salah satu bentuk pelayanan itu adalah

mengganti langsung produk-produk yang memiliki masalah. Karena terkadang penggantian ini dilakukan pada masa yang pendek sejak pembelian, maka barang yang dikembalikan seakan-akan “masih baru” karena memang penampilan fisiknya masih baik. Barang ini direparasi, di-“poles” lagi, kemudian dijual pada pihak lain dan dikatakan sebagai “barang baru” dengan standar untuk produk baru.

Jika Anda konsumen yang membeli barang “polesan” di atas, apakah Anda bisa menerima bahwa barang untuk Anda itu dapat dianggap barang baru? Mengapa banyak perusahaan yang melakukan hal seperti ini? Alasan mereka tentu bisa macam-macam, dan yang paling mudah tentu saja karena tidak ingin kehilangan potensi keuntungan. Namun, rasanya kita harus sepatutnya bahwa hal ini tidak boleh terjadi pada kita karena “manfaat” itu hanya akan terjadi dalam jangka pendek. Dalam jangka panjang, perilaku etis malah akan menjadi keunggulan tersendiri. Tom Morris, penulis buku *If Aristotle Ran General Motors: The New Soul Business*¹², mengungkapkan bahwa organisasi bisnis dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan elemen etika seperti Kebenaran, Keindahan, Kebaikan, dan Keutuhan. Nilai-nilai yang sebenarnya sederhana, seperti nilai Kebaikan yang pada Zaman Yunani kuno lewat filsuf Aristoteles, seperti: Keberanian, kesederhanaan, kebebasan, kebesaran jiwa, harga diri, kesabaran, bersahabat, kejujuran, kecerdikan dan keadilan. Semuanya dapat kita jelajahi dan implementasikan dengan penyesuaian terlebih dahulu atas kondisi organisasi.

- **Mengutamakan Mutu;** Menjalankan semua aktivitas nilai-nilai pengutamakan mutu ini, nyaris sudah menjadi latak di banyak perusahaan. Berapa banyak perusahaan yang Anda tahu mencoba menonjolkan hal ini? Kata mereka, “Kualitas produk kami no. 1”, “Kami mengandalkan mutu untuk

kepuasan Anda”. Pertanyaannya, apakah sungguh-sungguh nilai-nilai itu sudah meresap ke seantero organisasinya?”

Misalnya, jika mereka mengutamakan mutu pada produk akhir, apakah penerimaan bahan bakunya sudah dilandasi nilai yang serupa. Begitu pula, apakah proses kerjanya juga sudah didasarkan pada standar prosedur tertentu. Tanpa semua itu, pernyataan tentang mutu ini hanya akan menjadi omong kosong belaka.

- **Menjaga Lingkungan.** Perhatian perusahaan terhadap lingkungan alam dapat juga menjadi nilai-nilai dasar dalam pengoperasian dan pengembangan perusahaan, sebagai bagian dalam penunaian misi dan pencapaian visi. Ada yang merasa, meskipun dari sisi pengembangan perusahaan ia memiliki peluang, tetapi bila itu dengan ongkos merusak lingkungan, dengan taruhan menyalahi peraturan pemerintah, ia akan berpikir 1.000 kali. Misalnya, bisnis-bisnis dengan risiko kerusakan lingkungan, seperti kehutanan, pertambangan, kelautan, industri berlimbah berbahaya, dan lain-lain.
- **Saling Berbagi Ilmu dan Keterampilan.** Konon, kita kini berada dalam era yang disebut “ekonomi baru”. Para praktisi usaha, peneliti dan akademisi banyak menemukan bahwa pengetahuan dan keterampilan SDM-nya merupakan faktor sukses yang sangat penting. Tingkat kepentingannya, bahkan lebih dari aset berwujud yang lain, seperti misalnya gedung, pabrik, dan bahkan uang. Dengan pemahaman ini, maka penyebaran, peningkatan ilmu bukan saja menjadi praktik yang “kebetulan” tetapi sudah menjadi nilai-nilai perusahaan. Sekali nilai-nilai ini meresap pada setiap orang di dalam perusahaan, maka diharapkan ilmu dan pengetahuan akan tersebar dengan rancangan tertentu. Ia dikelola sedemikian rupa, direncanakan,

diimplementasikan, dan sekaligus di awasi kekiniannya.

Knowledge management, istilah mutakhirnya. Kasus perusahaan Markplus&Co memiliki praktik terbaik dalam pengelolaan pengetahuan ini. Bahkan mereka menempatkan *Passion for knowledge*—gairah untuk selalu mengembangkan pengetahuan menjadi nilai yang utama. Usaha secara terencana, *by design* di perusahaan Hermawan Kartajaya ini dapat Anda lihat pada kasus *Gaya Berpikir Strategis Hermawan Kartajaya dan Markplus&Co* di akhir buku ini.

Memang sudah seharusnya perusahaan secara sadar untuk terus-menerus mengembangkan kemampuan karyawannya. Mulai dari yang paling sederhana, yakni dengan mengirimkannya ke berbagai institusi pengembangan. Karyawan bisa juga “dipaksa” membaca literatur-literatur tertentu dan mengaitkannya dengan peningkatan posisi (promosi jabatan mensyaratkan orang telah membaca buku bisnis dan manajemen tertentu dan di uji). Atau perusahaan berusaha memanfaatkan berbagai saluran komunikasi di dalam perusahaan secara maksimal. Mulai dari *newsletter*, *cc-mail* (jaringan Internet lokal). Penyebaran pengetahuan ini bentuknya bisa pengalaman, kasus untuk aktivitas tertentu, atau pengetahuan baru dari individu-individu. Bukan saja dari satu arah, yakni dari pemimpin ke bawahan, tetapi sudah membentuk jaringan. Siapa saja yang dianggap kompeten dan memiliki ide menarik dapat menyebarkannya lewat saluran yang dibuat. Ery Harjana Pamengkas saat ia menjadi direktur utama PT Timah, sengaja menulis setiap pagi dan menyebarkan pemikirannya—terutama yang terkait dengan usaha pencapaian visi—kemudian disebarnya pada karyawan tertentu melalui E-mail. Dengan cara ini beliau mencoba membuat ajang diskusi atas berbagai wacana dan pemikiran baru, mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks.¹³

Terlepas dari bagaimana menyebarkannya, tentulah yang paling penting dari semuanya ini adalah bagaimana para pemimpin puncak dapat memberikan contoh tauladan bagaimana nilai-nilai itu dijalankan. Bahkan mungkin dengan tindakan-tindakan sederhana tetapi nyata (seperti mengikuti rapat dengan tepat waktu!) Tanpa semua itu, nilai hanya akan menjadi penghias dinding ruangan kantor (itu pun kalau piguranya bagus).

Membuat Sendiri atau Meniru

Untuk merumuskan nilai perusahaan, pihak yang terlibat dalam pemikiran strategis sebenarnya dapat saja meniru nilai-nilai yang ada pada perusahaan mana pun, terutama untuk yang sifatnya universal. Tentu saja dengan penerapan yang Anda sesuaikan dengan situasi dan karakter bisnis Anda. Untuk melengkapinya, anjurkan setiap anggota tim atau tim khusus yang dibentuk untuk pengembangan nilai ini merancang nilainya sendiri-sendiri. Semua nilai yang dihasilkan ditampilkan dalam sebuah daftar khusus yang nantinya dapat dibahas bersama-sama. Ingat, ini adalah proses yang dapat memberikan ruangan kreasi bagi setiap anggota, di mana pada akhirnya merekalah yang akan menerapkannya. Karena itu, beri waktu yang cukup pada setiap anggota untuk merancang nilainya masing-masing agar nilai yang dihasilkan memang sesuatu yang relevan dan bisa efektif bagi organisasi Anda dalam waktu yang panjang.

Secara sistematis, Anda dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:¹⁴

1. Cobalah membuat daftar beberapa nilai-nilai yang Anda anggap penting (sekadar contoh Anda dapat melihat daftar di bawah). Amatilah daftar tersebut (untuk memahami nilai-nilai apa yang ada pada perusahaan yang Anda kenal (atau dari buku tertentu). Bayangkan implementasinya pada organisasi Anda. Jika perlu Anda bisa saja menyunting frasa

- dan kalimat-kalimatnya sehingga Anda yakin bisa dipahami oleh seluruh anggota tim, dan dapat menjadi pedoman bagi proses berpikir dan perencanaan strategis Anda, untuk akhirnya bisa dimanfaatkan oleh seluruh unsur organisasi.
2. Tambahkan nilai strategis yang Anda ciptakan sendiri jika Anda merasa perlu (dan sewajarnya Anda memiliki nilai-nilai sendiri yang kreatif, tetapi cukup bisa dipahami).
 3. Anda pilih dengan cara memberikan lingkaran pada nilai yang paling Anda rasakan penting bagi organisasi Anda. Lingkari satu titik yang paling cocok dengan derajat kepentingannya.
 4. Anda bisa memberikan komentar ringkas, apa alasan Anda memilih dan memberi derajat kepentingan tertentu. Jika ada frasa atau kalimatnya yang terlalu panjang, Anda bisa mengedit yang tidak perlu tanpa harus menghilangkan maknanya secara keseluruhan.
 5. Dengan mengikuti jadwal yang telah dirancang sebelumnya, Anda mengirimkan nilai-nilai yang Anda buat untuk dibawa pada rapat komite atau rapat apa pun namanya tim perancang Nilai-nilai strategis perusahaan. Beri catatan khusus atas nilai-nilai mana saja yang mendapat respons paling baik dari anggota rapat.
 6. Siapkan secara baik penjelasan yang akan Anda berikan pada rapat nanti, jika perlu Anda bisa menyiapkan contoh-contoh kasus yang dapat menunjang ide Anda. Dalam rapat, pastikan setiap pengusul mendapatkan kesempatan untuk menjelaskan latar belakang perumusan Nilai darinya.

Contoh: Daftar Nilai-nilai yang Dapat Dipilih

Komentar

*Etika*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Kualitas*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Keamanan*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Lingkungan*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Inovasi*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Citra pada industri*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Kearifan*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Kesederhanaan*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Harga diri*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Hemat*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Kesediaan Membantu*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Antusiasme*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Kepakaan Sosial*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Kehangatan*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Keterbukaan*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Kepedulian*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Loyalitas*Tidak penting * * * Sangat penting _____*Empati*Tidak penting * * * Sangat penting _____**Bisakah Nilai-nilai Berubah?**

Bagaimanapun canggihnya nilai-nilai yang kita ciptakan, semuanya tidak ada artinya bila tidak dapat atau tidak mau diaplikasikan. Seperti ungkapan Sam Walton pendiri dan pemilik Wal-Mart, dalam bukunya *Made in America: My Story*¹⁵ “Bagian tersulit, bagian yang paling menantang, adalah untuk secara terus menerus mencari jalan mengeksekusi nilai-nilai.” Padahal kita tahu, nilai-nilai kita perlukan untuk banyak keputusan.

Terkait dengan mengeksekusi nilai, ada sebuah pertanyaan yang harus kita jawab: Apakah kita akan menggunakan sebuah atau beberapa nilai secara terus-menerus? Perlukah kita mengubah nilai-nilai di saat kita harus melakukan berbagai modifikasi operasi kita? Bukankah katanya dunia bisnis kini sarat dengan perubahan, (tentang perubahan akan kita bahas pada Bab 7) sehingga perusahaan harus selalu siap mengantisipasinya dengan melakukan berbagai penyesuaian. Jadi, perlukah kita mengubah nilai? Untuk menjelaskan ini, mari kita lihat apa yang terjadi pada IBM, yang nilai-nilainya sudah kita bahas di atas.

Saat Sam Palmisano ditunjuk sebagai CEO pada tahun 2002, perusahaan yang sering dipanggil IBM, baru saja melewati masa-masa sulit. Masa-masa di mana perusahaan ini nyaris bangkrut! Salah satu yang menurut Palmisano menjadi penyebabnya adalah nilai-nilai yang dimiliki perusahaan sudah tidak sesuai lagi dengan situasi lingkungan bisnis¹⁶. Maklumlah, nilai-nilai yang

digunakan, masih menggunakan apa yang dirumuskan Thomas Watson J., pendiri perusahaan ini. Nilai-nilai itu adalah:

1. Menghargai individu (*respect the customer*)
2. Pelayanan pelanggan terbaik (*the best customer service*)
3. Meraih keunggulan (*the pursuit of excellence*)

Karena itu, pada Juli 2003 Palmisano melontarkan ide perubahan nilai dengan mengusulkan 4 konsep: 1) Menghargai (*respect*), 2). Pelanggan (*customer*), 3). Keunggulan (*excellence*), 4). Inovasi (*innovation*). Masih mengakomodir nilai-nilai sebelumnya memang Konsep ini disebar lewat E-mail ke sekitar 1.000-an karyawan IBM di seluruh dunia. Lantas, secara terencana diselenggarakan diskusi tentang konsep ini. Dari hasil keseluruhan pembahasan, pada Juli 2003 disaring tiga nilai penting, yakni:

1. Komitmen untuk pelanggan (*commitment for the customer*)
2. Keunggulan melalui inovasi (*excellence through innovation*)
3. Integritas yang menghasilkan rasa percaya (*integrity that earn trust*)

Konsep ini dilemparkan lagi dan kembali dibahas. Sebuah tim dibentuk untuk mengedit jutaan kalimat yang masuk dari hasil diskusi, dan akhirnya pada November 2003, IBM muncul dengan Nilai-nilai perusahaan baru, yang terdiri dari:

- Dedikasi untuk setiap kesuksesan klien (*dedication to every client success*)
- Mementingkan inovasi (*innovation that matter*)
- Rasa percaya dan tanggung jawab pribadi dalam segala hubungan (*trust and personal responsibility in all relationship*)

Bagaimana menurut Anda? Apakah nilai-nilai tersebut bisa menginspirasi Anda?

Nilai yang baik, memang nilai yang fleksibel untuk setiap situasi. Dalam situasi seperti apa pun, jika bisa nilai-nilai yang

kita miliki tetap relevan. Kita dapat saja mengubah strategi, perangkat untuk melakukan perubahan, berbagai stimulasi, dan lain-lain, karena tuntutan situasi. Namun, perubahan itu belum tentu harus mengubah nilai inti dan tujuan-tujuan kita.

Katakanlah Anda sedang memiliki bisnis *hospitality* (apakah itu hotel, restoran, atau pariwisata). Di sini yang menjadi nilai inti adalah Pelayanan. Persoalan apakah kamar hotel Anda pakai AC, pakai parabola, TV kabel, atau fasilitas Internet, itu adalah soal strategi atau taktik. Pada saat perekonomian melemah, dan Anda harus menghemat biaya operasi dengan mengganti TV kabel dengan layanan VCD sentral, itu tidak masalah. Namun, bahwa nilai inti Anda, yaitu pelayanan, jangan sampai hilang. Jika pun harus diganti dengan VCD, Anda sediakan yang filmnya bermutu, yang *best seller*, atau film-film populer sesuai dengan pasar sasaran Anda.

Fleksibilitas nilai, juga menunjukkan bahwa kita memang harus mengelola prioritas. Dari sekian banyak nilai yang kita anut, jika tidak bisa dijalankan secara serentak, maka kita tentukan nilai-nilai mana yang akan kita dahulukan. Dengan bergesernya elemen-elemen dalam lingkungan bisnis, seperti budaya sosial, mau pun cara-cara berbisnis (misalnya karena teknologi dan globalisasi), mungkin kita bisa merumuskan nilai-nilai yang kita anut. Tabel berikut, adalah sebuah contoh bagaimana nilai-nilai keterbukaan (atas Partisipasi, Konflik, dan Kesalahan), dilihat secara berbeda, masa kini dan masa depan¹⁷:

Keterbukaan Atas Partisipasi

Nilai sekarang:	Nilai-nilai masa depan:
Organisasi memiliki nilai-nilai tentang bagaimana karyawan harus mendengarkan dan mematuhi pemimpin dan melakukan apa yang diarahkan pemimpin padanya	Organisasi memiliki nilai-nilai tentang partisipasi aktif oleh karyawan dalam setiap diskusi atau keputusan yang melibatkan mereka.

Keterbukaan terhadap Konflik

Nilai-nilai sekarang:	Nilai-nilai masa depan:
Organisasi memiliki nilai-nilai di mana karyawan berkomunikasi dalam sebuah iklim kelompok yang harmonis dan penuh rasa bahagia	Organisasi memiliki nilai-nilai penyelesaian konflik dalam sebuah cara yang sehat di mana diharapkan solusi yang paling sehat atas konfliklah yang paling didengar.

Keterbukaan Atas Kesalahan

Nilai sekarang:	Nilai-nilai masa depan:
Organisasi memiliki nilai-nilai bahwa karyawan harus berkonsentrasi untuk menghindari kesalahan dalam bekerja dan bekerja seefisien mungkin.	Organisasi memiliki nilai-nilai yang memahami kesalahan-kesalahan yang dilakukan, di mana kesalahan harus dianggap sebagai bagian dari pembelajaran.

Jadi pemahaman dan interpretasi kita atas nilai-nilai juga bisa berbeda dengan perusahaan lain. Dengan interpretasi sendiri, dan mungkin juga selalu bergeser, perusahaan dapat menjadi "dirinya sendiri". Perusahaan yang memiliki ruh berbeda dengan perusahaan lain. Anda tidak perlu menjadi perusahaan lain. Anda memiliki roh sendiri.

Nilai-nilai Sam Walton di Wal-Mart

Nilai-nilai di bawah ini adalah nilai-nilai Sam Walton yang diterapkan di perusahaan Wal-Mart. Memang tidak semuanya unik, tetapi cara memandangnya dapat memberikan wawasan yang lebih luas pada kita. Jika memang ini yang dapat membuat Walmart sukses menjadi perusahaan terbesar di dunia, bukan tidak mungkin rentetan nilai ini ada yang bermanfaat untuk Anda.¹⁸

- 1. Komitmen yang tinggi pada usaha Anda.** Jika Anda yakin dengan bisnis Anda, maka cintailah dan tunjukkan bahwa Anda selalu melakukan yang terbaik. Kecintaan ini akan membuat Anda antusias dalam bekerja, dan rasa antusiasme ini akan menular pada lingkungan Anda.
- 2. Berbagi keuntungan dengan seluruh karyawan dan perlakukan mereka sebagai mitra.** Jadilah orang yang menghargai bagaimana kemitraan itu harus terus diwujudkan. Doronglah karyawan Anda untuk memiliki saham perusahaan, dan hadiahkan mereka saham pada saat mereka pensiun.
- 3. Memberikan motivasi pada mitra Anda.** Uang dan kepemilikan tidaklah cukup. Selalu cari cara-cara baru yang inovatif untuk memotivasi dan memberi tantangan pada mereka. Buat sasaran yang tinggi, doronglah pada persaingan yang sehat dan tetaplah beri penilaian. Perhatikan situasi kapan Anda harus melakukan rotasi pekerjaan agar semangat tetap ada pada mereka. Meskipun begitu, jangan biarkan Anda terlalu mudah untuk diprediksi, biarkan mereka menduga apa lagi yang akan Anda berikan.

4. **Komunikasikan sebanyak mungkin hal-hal penting pada mitra Anda.** Semakin banyak mereka tahu, semakin dapat memahami mereka. Semakin mereka memahami, mereka akan semakin peduli dalam memberikan perhatian pada perusahaan. Jika Anda tidak percaya pada mitra Anda atas sesuatu yang terjadi, maka ketika mereka mengetahuinya, mereka akan anggap Anda tidak menghargai mereka sebagai mitra. Informasi sangat penting, dan keuntungan yang akan Anda dapatkan dengan memberikan informasi pada mereka, lebih besar daripada risiko yang harus diambil jika pesaing Anda tahu informasi itu.
5. **Hargai semua yang dilakukan karyawan Anda.** Selain memberikan uang atau kesempatan memiliki saham agar karyawan loyal, ia harus dihargai. Setiap orang selalu suka bila diberitahu bahwa pekerjaannya dihargai. Kita selalu ingin mendengarkan pujian, dan khususnya ketika kita melakukan sesuatu yang benar-benar membuat kita bangga. Selalu berikan pujian—lagi pula, semua itu tidak memerlukan biaya dan bermanfaat untuk masa datang.
6. **Rayakan kesuksesan Anda.** Cobalah temukan sisi humoris dari kegagalan Anda. Jangan terlalu dianggap serius, dan cobalah untuk santai. Jika Anda santai, maka orang di sekitar Anda akan santai juga. Bersenanglah. Selalulah tunjukkan antusiasme—selalu. Jika Anda gagal, cobalah untuk bernyanyi asal-asalan, maka lingkungan Anda juga akan menyanyi.
7. **Dengarkan setiap orang di perusahaan Anda.** Cobalah usahakan agar mereka dapat bicara. Apalagi mereka yang ada di barisan depan, karena mereka yang selalu berhadapan dengan pelanggan, mengetahui lebih

- banyak. Inilah *total quality* sesungguhnya, di mana Anda mendorong karyawan Anda untuk lebih bertanggung-jawab dan memberitahukan pada Anda apa yang sedang terjadi.
8. **Lebihkan harapan pelanggan Anda.** Jika Anda lakukan itu, maka mereka akan terus kembali dan kembali. Berikan mereka apa yang mereka inginkan dan tambah sedikit lagi. Tunjukkan bahwa Anda sangat menghargai mereka. Akui semua kesalahan Anda dan jangan cari alasan —segeralah minta maaf.
 9. **Awasi biaya Anda lebih dari persaingan.** Karena dari sinilah salah satu sumber keunggulan bersaing kita. Anda masih sempat melakukan beberapa kesalahan dan tetap bisa menjalankan bisnis jika Anda beroperasi dengan efisien.
 10. **Cobalah melawan arus. Cobalah cari jalan yang berbeda.** Jika semua orang melakukan satu cara yang sama, maka kesempatan bagi Anda untuk mencari ceruk dengan melakukan cara yang berbeda. Namun bersiap-siaplah untuk menghadapi protes banyak orang.