

Strategic Mindset

BAGIAN II
MEMPERKAYA PERSPEKTF

Menjelajah Waktu, Proaktif pada Masa Depan

"The company that does not prepare for the future will have no future!"

Sebagian besar perhatian kita dalam berpikir strategis nyaris terletak pada masa depan perusahaan kita. Dan sebagaimana kita bahas pada Bab 1, mengenai Visi, masa depan itu bahkan cukup jauh, 3–5 tahun, atau beberapa tahun ke depan. Jadi, di samping dituntut untuk bisa melihat secara *helicopter view*, kita juga dituntut untuk mampu menyorong masa depan (masih ingat “lensa jarak jauh” pada Bab 1 ?). Kemampuan melihat masa depan ini amat menentukan bagi pengembangan bisnis kita. Apakah kita memiliki gambaran yang cerah, atau justru kelabu? Jawabnya, tentu ada pada kita. Karena, pada tahap melihat masa depan ini, justru gambaran luasnya kita yang menciptakan!

Pada bab ini, kita akan meninjau beberapa hal yang terkait dengan konsep tentang memandang masa depan dan bagaimana penjelajahan ke masa depan ini mengungkapkan peluang bagi kita. Begitu pula tentang bagaimana kita proaktif dengan masa depan agar kita dapat mengantisipasinya mendahului pesaing, dan bagaimana saat kita mencoba mewujudkannya, kita tetap menyeimbangkan diri dengan urusan yang ada di depan mata.

Masa Depan Sebagai Prediksi dan Penemuan

Sebelum menjelajah lebih jauh, mari kita lihat dua konsep tentang memandang masa depan. Paling tidak, bisa kita lihat dalam dua perspektif. Pertama, memandang masa depan sebagai sebuah prediksi, dan yang kedua, memandang masa depan sebagai sebuah invensi (penemuan).¹

Dalam konsep yang pertama, perusahaan harus mencoba melakukan antisipasi untuk membentuk masa depan, dalam rangka mengadaptasinya. Karena itulah pelaku bisnis melakukan perencanaan, dan menjadi bagian mendasar bagi pekerjaan manajer. Perencanaan melalui prediksi bisa menjadi baik bila seseorang memiliki kapasitas untuk membangun perkiraan. Perkiraan yang baik bisa didapat dengan mengumpulkan informasi, mengembangkan alternatif, dan akhirnya mengambil alternatif terbaik.² Jika rentang waktunya pendek, tentu perencanaan ini tidaklah menjadi masalah. Justru, berpikir strategis memiliki kerangka waktu yang panjang. Karena itu, perencanaan selalu mendapatkan tantangan seperti ungkapan berikut: "*Plan, in short, are easy. Planning is impossible.*" Karena paradoks semacam inilah Peter Drucker (1997), memandang perlu agar kita menggambarkan masa depan itu sekarang dengan berbagai skenario.³ Skenario membantu kita untuk mencoba merefleksikan tujuan yang kita harapkan dan dapat kita pertimbangkan. Dengan dinamika yang terjadi menjelang masa depan itu, kita bisa belajar. Namun sekali lagi, skenario ini pun baru bisa kita andalkan ketika hubungan antara berbagai sebab dan akibat di sekitar kita dapat kita ikuti dalam jangka yang panjang. Masalahnya, dalam sebuah lingkungan bisnis yang kompleks, terlalu banyak penyebab dan dampak yang muncul, yang harus kita amati. Berbagai kondisi ini membawa orang pada konsep kedua, memandang masa depan sebagai sebuah penemuan.

Pada konsep kedua ini, memandang masa depan tidak lagi hanya mencoba menganggap apa yang akan terjadi di masa depan. Namun, dalam perumusannya, mencoba mengartikulasikan pengalaman masa lalu, realitas kini, sekaligus masa depan. Menurut konsep ini, masa depan harus dibayangkan dengan penuh improvisasi. Karena perubahan yang memang cepat, kapabilitas untuk mengimprovisasi ini menjadi penting. Sementara itu, perusahaan bisa menguji keputusan imajinasinya sekaligus menggabungkan imajinasi dan pembelajaran (*learning* dan *imaging*). Dengan berbagai improvisasi inilah akhirnya terbuka berbagai kemungkinan masa depan untuk kita. Pakar strategi yang lain, Kanter (2001) menyebut ini sebagai "sebuah budaya yang berorientasi pada hari esok adalah budaya improvisasi".⁴

Seruit Apa untuk Diperkirakan?⁵

Meskipun konsep memandang masa depan sebagai sebuah penemuan cukup masuk akal, masih banyak kalangan yang kerap mencemooh para perencana di perusahaan dengan ungkapan, "*Emangnya dukun, bisa melihat masa depan!*" Apakah kita memang harus jadi paranormal dahulu untuk dapat memprediksi masa depan? Sementara itu, bukankah berbagai pergerakan elemen dalam lingkungan bisnis memicu ketidakpastian? (masalah ketidakpastian, kita bahas secara lebih detail pada Bab 6). Banyak kejadian yang membuktikan bahwa tingkat ketidakpastian bisnis memang semakin tinggi saja. Misalnya, peristiwa penghancuran pesawat pada gedung WTC, di tahun 2001, yang dikenal dengan peristiwa "9/11".⁶ Kejadian mengerikan yang menelan korban 3.000-an orang itu memang merupakan pencapaian dahsyat oleh kaum teroris. Ketika itu terjadi, banyak sekali kalangan bisnis mengeluh, karena berbagai perencanaannya kacau balau. Karena berbagai sendi bisnis di Amerika luluh lantah, imbasnya merebak ke seluruh dunia termasuk Indonesia. Pengusaha yang memiliki pasar Amerika, atau perusahaan-perusahaan

Amerika di seluruh dunia, nyaris terkena getahnya. Kejadian ini membuat para pelaku disadarkan, terutama mereka yang terlibat perencanaan strategis, bahwa masa depan penuh dengan ketidakpastian. Banyak praktisi perencanaan beranggapan bahwa “masa depan semakin kelam dan pekat”. Kita benar-benar tidak tahu apa yang akan terjadi kemudian, dan apa dampaknya bagi kita. Kalaupun kita tahu tentang sesuatu, kita tidak paham bagaimana harus bereaksi.

Namun, Peter Schwartz, seorang futuris tidak sependapat. Masa depan, serumit apa pun, menurut Schwartz bukanlah tanpa petunjuk. Tetap ada pola-pola yang kait-mengait untuk diambil, yang dapat membimbing kita untuk bersiap diri. Itulah yang dicoba untuk diungkapkannya dalam bukunya, *Inevitable Surprise: Thinking ahead in time of turbulence. The scenarios that are changing your world and your business.*

Dalam bukunya yang sama, mengutip Pierre Wack, pengagas konsep *Scenario Planning*, Schwartz mengibaratkan kejadian-kejadian lingkungan bisnis ibarat sebuah sungai. Jika sebuah sungai di hulunya hujan, kita bisa memperkirakan dengan tingkat kepastian memadai, apa yang akan terjadi di hilirnya. Jadi, sesungguhnya ada kekuatan yang selalu dapat kita jadikan petunjuk. Dalam istilah konsep pembuat skenario, ini dikenal dengan nama *predetermined elements*. “Kekuatan yang kita bisa antisipasi dengan tingkat kepastian tinggi, karena kita telah siapkan tahapan-tahapan awalnya sejak dini.” Dengan ini kita memiliki antisipasi tindakan atas kemungkinan situasi. Mulai dari faktor demografis, geopolitik, hingga teknologi. Buku-buku teks memang banyak membahas bahwa faktor-faktor semacam ini memiliki pengaruh pada bisnis dan industri, meskipun tidak langsung. Namun, dalam jangka panjang, faktor-faktor ini justru menjadi isyarat utama. Mau tidak mau harus jadi perhatian para pemimpin, entah di bidang bisnis, politik, atau institusi nirlaba sekalipun.

Bagaimana melihat masa depan, memang bukan urusan baru manajemen perusahaan. Peter Drucker sudah membahasnya jauh hari di dalam *The Age of Discontinuity* pada tahun 1968. Konsep *knowledge management* yang disinggungnya saat itu masih relevan dalam praktik bisnis masa kini. Alvin Tofflers melakukan gebrakannya seperti pada *Future Shock* atau *Third Wave*, sedangkan John Naisbitt jadi populer lewat *Megatrends*. Seorang yang ingin efektif dan berpikir strategis, tidak akan melewatkan karya-karya termahsyur serupa ini. Ada banyak yang bisa kita pelajari di sana.

Jika kita banyak belajar dari pemahaman, pengalaman orang lain, maka cara paling sederhana adalah dengan cara mendapatkan sebanyak mungkin informasi yang relevan dengan bisnis kita. Membaca majalah, buku, berselancar di berbagai situs jejaring, mengikuti seminar, mengadakan diskusi internal, bergaul, dan berdiskusi dengan relasi bisnis. Tidak sedikit yang menyebutkan, buku mengubah bisnis dan hidupnya.

Meraup Peluang Tak Terbatas⁷

Tidak ada yang bisa menjamin apa yang akan terjadi pada masa depan bisnis kita. Sekarang berhasil, belum tentu dua tahun ke depan. Kini Anda menjadi pilihan konsumen, belum tentu tiga tahun lagi. Kinerja perusahaan bisa saja surut dan tanpa diduga sudah di ambang kebangkrutan.

Perusahaan yang bisa bertahan,—syukur-syukur bisa bertumbuh—selalu mencoba mengantisipasi masa depan. Dengan mengantisipasi masa depan, kita bisa menguak berbagai peluang yang mungkin bisa kita raih, di saat orang lain belum memikirkannya. Jika ada perusahaan yang bertahan sekaligus juga berkembang dari tahun ketahun, maka itu karena mereka mencari dan mendapatkan peluang. Peluang demi peluang inilah yang faktanya memberikan kelanggaran dan perkembangan hidup bagi perusahaan.

Kita bisa belajar cara berpikir seperti ini dari ekspedisi Mars. Mengapa pihak Amerika, melalui NASA dan komunitas pendukungnya bertahun-tahun lebih dini bersusah payah untuk meneliti dan mendatangi planet Mars yang jaraknya jutaan kilometer? (lihat *Mengapa Mengurus dan Mengirim orang ke Mars?*) Kalau semua persiapan yang sudah dilakukan bertahun dan yang akan dilakukan tidak terlalu banyak memiliki aral yang melintang, misi pengiriman manusia pertama kali akan dilakukan pada Juni tahun 2016!⁸

Jaraknya tidak dekat. Lamanya, tidak tanggung-tanggung. Tergantung kondisi dan metode pemberangkatan yang dipilih, perjalanan pulang perangnya bisa memakan waktu 640–900 hari! Jadi astronotnya harus betah sekitar 2–3 tahun di pesawat! Biayanya tidak sedikit. Kalau dijalankan sesuai rencana, proyek eksplorasi manusia ke Mars dapat diselesaikan dengan total biaya \$30 miliar. Apa saja yang dianggap akan menjadi manfaat dengan menjalankan ini semua? Berikut alasan yang Penulis temukan di situs jejaring Mars-Society.

Kita harus bergerak ke masa depan. Mars tidak saja sekadar rasa keingintahuan ilmiah. Ini merupakan sebuah dunia dengan permukaan yang sebanding dengan kombinasi keseluruhan yang ada pada benua-benua di Bumi, memiliki semua elemen yang kita butuhkan, bukan saja untuk hidup, tetapi juga masyarakat teknologi. Ini sebuah “Dunia Baru”, dipenuhi dengan sejarah yang menunggu untuk dibuat sesuatu yang baru dan cabang yang muda dari peradaban manusia yang menunggu untuk dilahirkan. Kita harus berangkat ke Mars untuk membuat ia menjadi potensial bagi sebuah realitas. Kita harus berangkat, bukan untuk kita, te-

tapi untuk orang yang kini belum ada. Kita harus melakukannya.

Mendapatkan pengetahuan. Mengetahui Mars dapat membantu kita mengenal Bumi. Salah satunya adalah, Mars tadinya planet yang hangat dan lembab, sesuai untuk kehidupan. Mempelajari dengan membandingkan lingkungan Mars dan Bumi akan memberikan kunci bagaimana manusia bisa bertahan hidup lebih baik.

Kita harus menyongsong tantangan. Peradaban, seperti juga manusia, akan habis bila tidak meningkatkan tantangan. Kini saatnya umat manusia bergabung, menghadapi, dan meraih tantangan yang lebih besar dan baik.

Memfasilitasi kaum muda. Program pengiriman manusia ke Mars akan menantang kaum muda di mana pun untuk mengembangkan pemikiran mereka, dalam rangka berpartisipasi menjadi seorang pionir yang menemukan hal-hal baru, termasuk dunia baru. Jika 1% saja kaum muda yang terinspirasi pada program ini, itu artinya sama dengan sekitar 10 juta orang akan tertarik pada edukasi ilmiah dan akan menjadi ilmuwan dan insinyur, penemu, peneliti medis, dan dokter. Orang-orang ini akan menciptakan industri baru, menemukan obat-obat baru, meningkatkan pendapatan, dan memberi manfaat pada sejumlah hal, yang mengalahkan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk program Mars.

Kita harus mendatangkan peluang. Ekseperimen-eksperimen yang ada memungkinkan umat manusia memiliki kesempatan untuk meninggalkan kesalahan-kesalahan lama dan memulai kehidupan baru. Perubahan tidak datang dengan sering, dan kita harus menyongsong peluang itu.

Kita harus pergi untuk alasan kemanusiaan. Manusia jauh lebih dari sekadar makhluk yang ada di Bumi, kita pada dasarnya adalah kurir kehidupan. Menjadi makhluk di Bumi, kita memiliki kemampuan untuk meneruskan pekerjaan

penciptaan dengan membawa kehidupan ke Mars, dan Mars pada kehidupan kita. Dengan melakukan hal itu, kita akan membuat sebuah pernyataan yang mendalam sebagai manusia yang bernilai.

Di dalam dunia bisnis, kita melihat usaha perusahaan meraba apa yang bisa dijadikannya peluang di masa depan. Mengapa perusahaan seperti Toyota atau Ford mencoba berkonsentrasi melalui penelitian untuk penggunaan energi kendaraannya? Tidak lain adalah karena peluang! Toyota merasa bahwa suatu saat, pada seputaran tahun 2020, kendaraan yang berseliweran di jalan-jalan raya kita adalah kendaraan berenergi listrik atau *hybrid* (listrik dan BBM). Perkiraan ini tentu bukan mengada-ada. Toyota memperkirakan bahwa kebijakan pemerintah, karena tuntutan kondisi lingkungan, akan mengarah pada udara yang lebih bersih, bebas polusi. Bukan itu saja, penggunaan energi dari listrik atau hybrid sudah terlihat akan membuat efisiennya biaya produksi.

Berbagai negara maju mulai mendapatkan manfaat dari apa yang dilihatnya beberapa tahun lalu. Dengan riset dan penelitian, mereka menyiapkan masa depan, terutama dalam meraih peluangnya. Mulai dari masalah kanker karena toksin dari manusia dan hewan, hingga soal ozon dan pemanasan global. Kini, banyak bukti yang menunjukkan kalau usaha negara-negara maju dalam mengelola lingkungan mulai memberikan hasil. Amerika misalnya, ternyata udaranya kini 95% lebih bersih dibanding 20 tahun lalu. Ini membuat risiko kesehatan bagi para warganya menjadi menurun secara drastis. Apa yang ingin didapat? Pemerintah Amerika berharap dengan hal seperti ini bisa menjadi landasan untuk meningkatkan produktivitas masyarakatnya di setiap sendi kehidupan.

Perbaikan dilakukan dalam hal yang sama (pada aspek lingkungan) untuk produk berbagai industri seperti kulkas, bate-

rai, mesin cuci, atau penyulingan minyak. Kini dari banyak hal, lebih efisien, minim limbah, dan berkurangnya polusi dari generasi sebelumnya. Dalam waktu sekitar 10–15 tahun ke depan, para produsen mobil bersaing, apakah tenaganya akan menggunakan listrik, hidro (gabungan antara elektrik dan BBM), cahaya Matahari atau dengan kombinasi. Tidak sampai 25 tahun lagi, Schwartz memperkirakan hidrokarbon sudah digantikan dengan sumber energi lain: angin, matahari, *biomass*, atau hidrogen. Perusahaan-perusahaan terkemuka serius berlomba membuat industri menjadi lebih hijau. Bukan saja karena tuntutan konsumen, tetapi juga karena pada akhirnya bisa lebih menguntungkan.

Jadi, seperti yang diungkapkan oleh Schwartz, peluang bisa kita wujudkan dengan kita memperhatikan gejala. Sekarang, coba kita lihat, peluang apa yang bisa dimanfaatkan pelaku bisnis saat menelisik demografis dan pengaruh-pengaruhnya. Di seluruh dunia kini, pergeseran demografis merupakan relung-relung peluang yang tidak ada habisnya. Ada pergeseran pola distribusi usia, menumpuknya para manula, kecenderungan orang ingin terlihat lebih muda dari usianya, hingga peningkatan kemampuan seksual. Meskipun pergeseran ini nyata, tidak semua perusahaan melihat ini sebagai sebuah peluang. Beberapa perusahaan kosmetik terkemuka di Jepang mencoba menangkap peluang dari situasi ini. Mereka membuat produk-produk yang mencoba “menahan” dampak usia tua. Misalnya dengan krim pelembab kulit, sekaligus mengencangkan kulit. Penguat rambut, dan penghitam rambut, peningkat daya tahan tubuh. Produk-produk yang diciptakan kini, bukan saja untuk dimanfaatkan konsumen sekarang, tetapi juga pada dekade mendatang.

Bagaimana Anda melihat masa depan dalam rangka memanfaatkan peluang? Kasus berikut ini, barangkali dapat memberikan inspirasi untuk bidang yang Anda tekuni.

Indonesia termasuk negara pengekspor kayu olahan terbesar dunia, bersama Malaysia dan beberapa negara di Amerika Latin. Ada jenis-jenis tertentu yang memang hanya tumbuh di Indonesia, seperti kayu jenis ramin. Pada tahun 1990-an kayu jenis ini sangat terkenal, karena warna, tekstur dan kepadatannya. Dan yang paling menguntungkan, jenis ini bisa dikatakan hanya terdapat di beberapa kawasan di Indonesia. Karena itu, pelaku yang menjadi spesialis kayu jenis ini (baik HPH, maupun industri olahannya), sempat berjaya. Namun, karena langka, kayu jenis ini menjadi spesies yang ditetapkan sebagai "Jenis yang Dilindungi". Jaringan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) internasional mendesak pemerintah negara-negara pengimpor untuk menolak olahan kayu jenis ramin secara bertahap, untuk akhirnya melarang sama sekali pada tahun 2000. Tidak banyak yang menerima isyarat itu sebagai ancaman. Akhirnya, pelaku yang terkait dengan jenis kayu ini banyak yang "berjatuhan" karena tidak siap dengan produk pengganti.

Namun, tidak semua pelaku mengalami nasib naas itu. Beberapa di antaranya siap menyongsong ancaman larangan ini dengan bersiap-siap mencari pengganti kayu jenis ramin. Mereka meneliti, mengeksplor berbagai jenis kayu baru. Meskipun dengan kualitas yang sedikit lebih rendah, pihak-pihak ini berhasil mengubah ancaman ini menjadi peluang, menjadi pelaku yang dicari-cari para pembeli karena mereka telah siap dengan produk pengganti.

Dari kasus di atas, selain dengan memperluas wawasan dan dengan melahap informasi penting, kita melihat upaya-upaya riset juga menjadi bagian penting untuk mengantisipasi masa depan.

Riset, eksplorasi (dengan prioritas, tentu saja), dapat kita jadikan langkah persiapan menyongsong masa depan.

Kuncinya Proaktif

Apa yang kita bahas di atas, pada dasarnya mengarah pada satu kata penting: proaktif! Ketika kita memiliki visi tertentu, itu artinya bergerak dan proaktif mengarah ke masa depan yang kita impikan. Kita tidak ingin masa depan perusahaan menjauh dari visi yang kita harapkan. Kita harus memiliki jawaban, bahkan ketika masa depan memberikan pertanyaan-pertanyaan untuk kita!

Jika perusahaan Anda merupakan perusahaan berukuran raksasa, memimpin di industri, Anda dapat memberikan jawaban-jawaban ini dengan menjadi "penentu masa depan". Jadi, sembari menangkap peluang, Anda dapat menjadi "penentu", bukan "yang ditentukan". Dengan sumberdaya, skala ekonomis produksi, dan posisi Anda di pasar, Anda tidak akan rela masa depan perusahaan ditentukan oleh pihak lain, pesaing misalnya. Dengan semua itu pula, Anda akan mampu menganalisis berbagai gejala yang signifikan pengaruhnya untuk masa depan. Jadi tidak lagi, dalam rangka "mengikuti" perubahan, tetapi mereka "*membentuk*" masa depan. W. Chan Kim dan Rene Mauborgne memberikan istilah yang cukup provokatif untuk strategi semacam ini, Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*). Maksudnya adalah, perusahaan masuk ke dalam industri yang dianggap "laut biru", di mana belum ada pesaing yang berarti. Dalam "laut merah" sudah terlalu banyak perusahaan dengan produk sejenis, dan persaingan terjadi sangat ketat hingga sulit mencetak keuntungan dan bertumbuh. Sementara di laut biru, suasana masih sepi dan perusahaan memiliki kesempatan untuk menanggung keuntungan.¹⁰ Perusahaan-perusahaan yang dicontohkan dalam buku ini, secara kasat mata, menjadi pusat perubahan karena

banyak produk-produknya yang menjadi patok duga (*benchmark*), bagi perusahaan sejenis.

Namun, bagaimana jika perusahaan Anda, hanya perusahaan “rata-rata” yang tidak memimpin pasar atau “anak bawang”, berukuran menengah atau perusahaan yang kecil dalam industri Anda? Artinya, perusahaan Anda bukan aktor utama dalam sebuah industri. Bagaimana Anda akan mendapatkan peluang, mendekati visi, sementara arus masa depan tidak bisa Anda tentukan?

Jika perusahaan Anda bukan aktor yang menentukan, Anda tetap akan mendapat banyak manfaat untuk proaktif. Sebagai perusahaan yang aktif, setidaknya perusahaan sudah melakukan antisipasi. Kemungkinan masa depan, dan di mana perusahaan hendak berada pada saat itu, harus ada dalam kepala. Artinya, Anda sadar bahwa para pemimpin industri akan membawa ke mana arah industri ini. Anda sadar ke mana selera konsumen akan berubah. Anda tahu pasar mana yang masih merupakan celah yang menguntungkan. Anda mengetahui produk dan layanan seperti apa yang dapat berbeda dari para pesaing. Pemahaman inilah yang akan membawa Anda berkecukupan, dan tetap mendapatkan manfaat dari tindakan antisipasi Anda. Intinya, sekali lagi: Proaktif!

Lantas, di mana posisi mereka yang *reaktif*? Inilah yang disebut dengan “pemadam kebakaran”. Adalah mereka yang baru bergerak ketika krisis sudah di depan. Mereka yang ketika konsumennya pelan-pelan beranjak, tidak menganggapnya sebagai sinyal bahaya. Mereka pun bergeming, ketika para pemimpin industri sudah melakukan sesuatu. Mereka suka menganggap enteng gerakan pesaing, dan perubahan selera pasar. Mereka baru sadar dan berkemas ketika perubahan sudah terjadi. Mereka baru beranjak dan bangun, ketika pasar terlanjur hengkang. Dan ketika nama mereka tidak lagi disebut-disebut dan semakin lama semakin tidak terdengar. Inilah mereka yang terlambat dalam me-

lihat dunianya yang penuh masalah, mereka yang akan merasa ketar-ketir, dan berakhir dengan kemunduran. Syukur-syukur bisa bertahan, dan tetap hidup. Perusahaan seperti ini biasanya menunggu hingga kondisi sedemikian parah. Misalnya, pendapatan sudah sangat sedikit, rugi terus-menerus, modal tergerogoti, dan masih diperparah dengan melakukan investasi yang tidak efektif. Di tengah situasi seperti inilah langkah perbaikan baru dimulai. Biasanya, perusahaan-perusahaan seperti ini tidak akan bisa bertahan lama. Persaingan yang kejam akan menelannya. Jadi, betapa riskannya menjadi perusahaan yang reaktif. Konon, banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia yang memiliki sikap seperti ini. Menjadi pemadam kebakaran. Bahkan, ada ungkapan sinis “Kalau belum krisis, kita belum sadar kalau kita berada di jalur yang salah (beberapa industri, setelah mengalami krisis pun, disinyalir, masih saja menggunakan “cara-cara lama”).

Kekuatan Pertanyaan “What If”

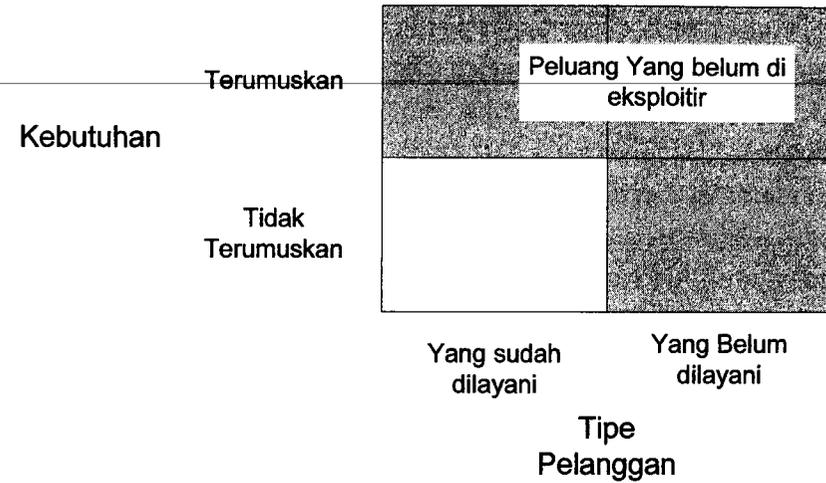
Harper C Steven, memiliki resep sederhana untuk pemikir strategis, dalam rangka antisipasi¹¹. Menurutnya, dalam proses berpikir strategis, kita perlu memperbanyak pertanyaan “What if?” “Bagaimana jika...?”. Pertanyaan ini dapat menuntun kita guna mengidentifikasi ancaman, mencegah, jika bisa, atau paling tidak meminimalkan konsekuensinya pada kejadian di masa depan. Harper juga menggambarkan kemampuan pertanyaan *What if* yang berjangka panjang, serupa dengan lampu sorot mobil. Menurut Harper, “Kekuatan daya sorot lampu inilah yang perlu kita tumbuhkan pada diri kita.” Dengan demikian, jarak pandang kita menjadi semakin jauh. Dengan jauhnya jarak pandang, maka kita akan memiliki waktu lebih untuk berbenah sebelum bahaya datang. Sementara itu, untuk menghadapi tantangan, perusahaan bukan saja bisa meminimalkan dampak-dampak negatif yang mungkin terjadi. Namun, dengan cukupnya waktu untuk

mengambil sikap, bukan tidak mungkin ancaman itu diubah menjadi sebuah peluang baru.

Implikasi dari pertanyaan What If ini, dapat pula dikaitkan dengan kebutuhan kita untuk menjadi proaktif tadi. Kita tinggal memilih; Apakah menjadi orang yang menghabiskan waktunya untuk menjawab pertanyaan, menjadi orang yang mengidentifikasi pertanyaan yang harus dijawab, atau menjadi orang yang sudah hadir dengan jawaban, *sebelum* pertanyaannya ada. Sebelum pesaing bahkan konsumen menyadarinya. Anda bisa bayangkan betapa kuatnya sebuah perencanaan strategis, bila para manajer berpikir seperti ini.

Apa implikasi dari gambaran di atas? Bahwa perusahaan melihat produk dan perusahaannya dalam sebuah perspektif masa depan yang lebih luas. Ia tidak hanya membahas apa produknya dan bagaimana mereka menyampaikannya, *sekarang*. Karena hal tersebut belum menjamin apa yang dicari konsumen di masa datang adalah barang yang sama. Namun, bagaimana produk itu dapat memuaskan kebutuhannya. Konsumen menginginkan agar berbagai masalah mereka terpecahkan dengan menggunakan produk perusahaan Anda.

Daya sorot, istilah Harper tadi menjadi penting untuk melihat kebutuhan di masa datang. Dengan pandangan yang jelaslah kita bisa merumuskan apa kebutuhan konsumen. Persis sebagaimana yang diungkapkan oleh Hamel dan Prahalad (1994) dalam matriks *beyond customer-led* berikut.¹²



Gambar 5.1. Beyond Customer-Led Matrix

Gambar ini menjelaskan apa yang harus dieksploitasi oleh mereka yang berpikir strategis adalah sesuatu yang mungkin sudah dirasakan atau disadari, tetapi belum dapat terartikulasikan (terumuskan) dengan baik. Seperti itulah situasi yang dialami konsumen pada kuadran yang diarsir. Peluang yang belum digarap, serta kebutuhannya belum terpuaskan. Ini yang harus diidentifikasi, digali lagi secara lebih baik. Pada setiap kuadran yang belum dieksploitasi itu, sesungguhnya bersemayam potensi-potensi peluang bagi perusahaan.

Bagi manajer yang berpikir strategis, waktu yang ia luangkan untuk memikirkan ketiga kuadran ini lebih besar ketimbang pasar yang ada sekarang dan produk sedang ditawarkan. Mereka, seperti disebut Hamel dan Prahalad, melakukan apa yang disebut sebagai eksploitasi pasar. "Ini lebih luas ketimbang apa yang dihasilkan oleh sebuah riset pasar. Riset pasar terlalu sempit dan terlalu dangkal untuk menyajikan peluang yang ada." Ungkap kedua pakar manajemen tersebut. Tentu saja maksud mereka di sini bukan mengabaikan sama sekali riset pasar yang terbukti bermanfaat di banyak perusahaan. Namun masalah, teknis itu dapat

dilakukan oleh departemen sendiri, misalnya departemen pemasaran. Dalam karya berikutnya, *The Future of Competition* (2004), Hamel bersama dengan Venkat Ramaswamy, merinci lagi berbagai tindakan eksplorasi masa depan dengan menciptakan *value* (nilai) bersama-sama dengan konsumen. Ia menyajikan berbagai kerangka kerja bagi perusahaan untuk saling menciptakan nilai yang unik, dan membangun sebuah komunitas perusahaan-konsumen.¹³

Ada yang kurang rasanya, bila kita tidak membahas kasus di perusahaan Sony, dalam kaitannya dengan konsep Hamel dan Prahalad di atas. Kamera video mini, atau *Walkman*, yang dihasilkan Sony dahulu merupakan sebuah contoh klasik yang menunjukkan bagaimana perusahaan-perusahaan menciptakan dan mengeksploitasi peluang yang belum teridentifikasi. Akiro Morita, *co-founder* Sony saat itu sangat yakin, konsumen ingin peningkatan manfaat dari setiap produk, tetapi banyak yang tidak bisa mengungkapkannya dan merumuskannya. Mereka tidak bisa mengidentifikasi inovasi seperti apa dan terobosan bagaimana yang seharusnya diberikan oleh perusahaan. Para karyawan Sony digalakkan untuk mengantisipasi apa sesungguhnya yang diinginkan oleh konsumen. Menurut Morita, “semangat menjadi pionir” merupakan kunci untuk antisipasi ini. Kata Morita, “Sony merupakan sebuah perusahaan pionir dan tidak pernah berkeinginan hanya sebagai pengikut.”¹⁴ Lahirlah *Walkman*, yang merupakan identifikasi terhadap kebutuhan pelanggan atas *tape player* yang *mobile*, yang bisa dibawa-bawa.

Jaga Keseimbangan; Belajar dari Pemain Golf

Setelah sejak dari awal bab kita berbicara mengenai masa depan, apakah itu berarti kita melupakan aspek operasional dari hari ke hari? Tentu saja tidak. Pemikir strategis yang baik, tahu persis bahwa di saat memfokuskan perhatiannya pada isu strategis masa depan, ia tetap saja memperhatikan aspek-aspek operasional.

Ia sadar, pikiran strategisnya perlu jembatan, yakni berbagai aktivitas operasional dan program kerja yang juga harus selalu dijaga. Tentang penyerahan barang yang tepat waktu, tentang biaya yang terjaga, tentang piutang yang harus dimonitor, tentang pelanggan, anggaran, dsb. Ya, kelihatannya keterampilan manajerial, seperti pendelegasian, penetapan standar, sistem prosedur, menjadi penting di sini. Justru inilah sepertinya, yang membedakan pemikir strategis yang baik dengan yang tidak. Sementara mata kita memandang jauh ke depan, kita tetap memastikan operasional sehari-hari dan yang berjangka pendek tetap sukses dan mulus. Harper, di bukunya seperti telah disinggung di atas, menceritakan soal ini dengan metafora pemain golf. Pemikir strategis, hendaknya persis seperti pegolf yang mahir. Pada saat berada di jalur yang pendek (misalnya dengan rata-rata tiga pukulan), seorang pegolf membayangkan ia melakukan “*hole in one*”—sekali pukul masuk. Ia menganalisis angin, memperkirakan jarak, kemiringan *green*, dan pemukul yang tepat. Di saat yang sama, ia memfokuskan konsentrasinya pada bola. Ia tahu pentingnya jarak dan arah, tetapi juga memastikan eksekusi bolanya. Akhirnya kita mendapat pelajaran bahwa memandang masa depan oleh sebuah organisasi tidak eksklusif, dan selalu ada hubungan antara masa lalu dan sekarang. Inilah yang di awal bab tadi kita kenal dengan memandang masa depan sebagai penemuan, dengan melakukan improvisasi atas aksi kita di masa sekarang.

Meskipun demikian, ada satu catatan penting ketika memperhatikan operasi perusahaan yang masa sekarangnya sedang dalam kondisi puncak. Di sini, kita jangan mabuk dengan kesuksesan masa kini. Apa maksudnya pernyataan ini?

Adalah menyenangkan turut terlibat dalam sebuah organisasi yang sedang mencapai masa-masa terbaiknya. Ini akan memberikan kepercayaan diri yang tinggi, perasaan puas dalam pencapaian, yang baik untuk pengembangan di masa datang. Namun, dalam situasi ini ada sisi negatif yang harus kita waspadai.

Janganlah kita “mabuk” dibuatnya. Ketika perusahaan melihat dengan pandangan yang sempit dan pendek, kita menjadi “rabun jauh”. Mungkin kinerja dan kemampuan perusahaan atas pasar sekarang memang dapat dianggap sebagai keadaan yang paling menyenangkan. Atau penguasaan pasar yang ada sekarang, penggunaan teknologi yang dimiliki mungkin memang sangat unggul. Namun, seketika, tanpa disadari ia dapat mencekik, membuat lemas perusahaan dalam mengantisipasi berbagai perubahan di masa depan. Sering perusahaan menunggu terlalu lama, sampai kondisi sudah sangat parah, baru kemudian bereaksi. Ini adalah salah satu yang membedakan perusahaan yang eksekutifnya berpikir strategis dengan tidak memperhatikan masa sekarang. Horizon waktu dan jarak pandang ke masa depanlah yang dapat membebaskan Anda dari berpikir rabun jauh ini.

Dengan memiliki jarak pandang berhorizon waktu yang panjang, perusahaan bisa melihat dengan lebih baik kinerja yang diraihinya kini. Di tengah kesuksesan masa sekarang itu, ia dapat memanfaatkan waktunya untuk mengembangkan produk baru, proses baru, kompetensi baru dan jika mungkin melompat berekspansi ke sebuah wilayah bisnis yang baru. Bahkan mungkin sesuatu yang tidak terbayangkan!

Bagaimana dengan ketidakpastian? Bukankah itu yang selalu kita hadapi bila berbicara tentang masa depan, apalagi yang berdimensi waktu panjang? Bab 6 berikut akan memberikan penjelasan.



Dunia yang Sarat Ketidakpastian

Ketidakpastian, dalam berbagai tingkatan, adalah sesuatu yang akan dihadapi oleh siapa pun, pada saat mereka membuat rencana. Untuk merencanakan dan memutuskan tentang sesuatu di masa datang, kita membutuhkan informasi. Ketika Anda merencanakan bepergian menuju ke suatu tempat, maka informasi yang dibutuhkan agar Anda memiliki kepastian untuk mencapai tempat itu adalah berapa jarak tujuan Anda dari posisi Anda sekarang. Bagaimana situasi jalan, apakah macet, padat atau lengang? Bagaimana kondisinya jalannya, berlubang, mulus lebar, dll? Bagaimana cuacanya, apakah hujan (yang membuat jalan licin) atau cerah? Bagaimana kondisi kendaraan, bensin, ban, apakah cukup oke?

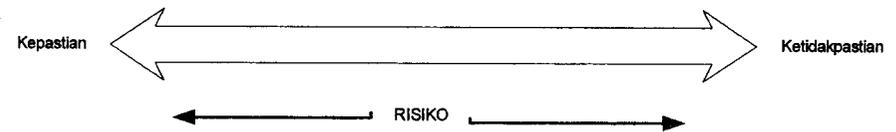
Bila informasi yang Anda miliki selengkap itu, dalam derajat tertentu, Anda bisa mengatakan dengan pasti kalau Anda akan sampai dalam sekian jam ke tempat tujuan. Jadi, ketidakpastian dan kepastian berkaitan dengan informasi yang Anda miliki untuk bahan pengambilan keputusan Anda (menuju ke satu tempat dengan cara tertentu), sekaligus mengetahui dampak dari keputusan Anda tersebut (pasti sampai dalam sekian jam).

Merencanakan dan mengarungi perjalanan bisnis, berbeda dengan bepergian dalam beberapa jam. Jika pemikiran-pemikiran

strategis kita memiliki rentang waktu pelaksanaan yang lama, membutuhkan dan melibatkan sumberdaya yang besar, dan memiliki dampak yang luas, maka ketidakpastian adalah sebuah tantangan yang harus dijinakkan. Masalahnya, kita hanya memiliki sedikit informasi yang bisa digunakan untuk menduga masa depan. Inipun setelah kita mencoba melakukan analisis terhadap aspek-aspek yang kita rasakan erat kaitannya. Sebagian lagi, kita hanya bisa “menganggap”, dan membuat asumsi dengan kemampuan intuisi dan naluri (masalah ini akan dibahas lebih dalam pada Bab 10). Kita hanya dapat memiliki perkiraan, dengan tingkat keyakinan tertentu, bahwa apa yang kita putuskan dampaknya dapat kita duga. Namun, tetap ada sebuah risiko yang membayangi kita di sana. Baik terhadap perusahaan kita, pesaing, pasar, maupun keadaan industri secara keseluruhan. Di sini, kita bisa melihat bahwa aspek subjektivitas sangat signifikan memainkan perannya. Setelah untuk beberapa bagian informasi kita mengandalkan analisis, sebagian dari bahan pengambilan keputusan adalah pengalaman, insting, intuisi, dan sebuah “keberanian” menetapkan asumsi. Maka, sekali lagi pertanyaan berikutnya adalah, bagaimana kita merumuskan berbagai pemikiran strategis kita sementara dunia berubah tanpa bisa kita prediksi? Bagaimana para pemimpin mengarahkan implementasi strategi, ketika tidak ada seorang pun di organisasi yang dapat mengatur sumberdaya yang dibutuhkan untuk sukses? Bagaimana ketidakpastian memengaruhi kita dalam berpikir strategis.

Risiko dan Asumsi

Bila kita perhatikan sekali lagi pembahasan di atas, jelaslah kalau kita tidak bisa menghapus risiko ketidakpastian atas keputusan strategis. Gambar berikut dapat membantu kita memahami konsep risiko dan ketidakpastian¹.



Gambar 6.1. Risiko (Hellriegel, Jackson, Scollum, 2004)

Risiko

Risiko sesungguhnya berada pada kontinum (rangkaiannya) ketidakpastian dan kepastian. Kita akan mengatakan risiko mengecil, bila situasinya mengarah pada kepastian. Situasi di mana kita memiliki informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Biasanya cenderung pada situasi-situasi yang kita hadapi saat kita mengambil keputusan yang bersifat taktis. Misalnya keputusan-keputusan yang rentang waktunya, dampak pelaksanaannya harian, atau mingguan, atau bulanan. Dengan dasar berbagai informasi (misalnya seperti kasus perjalanan di awal bab ini), kita dapat menduga sebuah kejadian dengan ketepatan yang relatif tinggi. Sementara, ketika kita mengarah pada ketidakpastian, kita mengatakan risiko kita meningkat; karena di sini kita semakin tidak memiliki informasi yang kita butuhkan untuk pengambilan keputusan. Keputusan strategis pada dasarnya lebih banyak terjadi di wilayah ini; berisiko tinggi, karena ketidakpastiannya juga tinggi. Kemungkinan yang Anda duga atas masa depan yang terjadi dengan keputusan Anda, lebih subjektif sifatnya, karena memang dasarnya bukanlah informasi yang objektif. Keputusan lebih banyak didasarkan pada pengalaman dan intuisi Anda. Inilah yang menjelaskan, banyak perusahaan yang percaya bahwa pemimpin yang terlibat dengan keputusan-keputusan strategis sebaiknya adalah memang mereka yang telah “makan asam garam”. Karena pengalaman yang

dibutuhkan untuk membuat “*judgement*” yang baik itu memang tidak tergantikan.

Kini, pertanyaannya adalah mengapa harus “repot-repot” mengambil keputusan strategis yang risikonya tinggi? Jawabannya adalah karena barangkali hanya dengan begitulah perusahaan Anda dapat bertahan atau bertumbuh. Karena jika Anda tidak mengambil risiko, barangkali itulah risiko yang terbesar. *Not taking risk maybe the biggest risk at all!*² Bayangkan saja Anda tetap tinggal di rumah, duduk di sofa dan siap dengan *remote control* di depan TV Anda, karena tidak mau mengambil risiko keluar rumah. Anda menganggap dengan ke luar rumah memiliki banyak risiko seperti, kena polusi, diserempet kendaraan umum, dicopet, dsb. Bukankah tinggal di rumah, bebas risiko, justru sebenarnya risiko terbesar, karena Anda akan kehilangan kesempatan untuk berkembang, menambah pengetahuan baru, pekerjaan baru, dsb.

Dan hal seperti inilah yang terjadi di perusahaan-perusahaan yang tumbuh dan berkembang. Ketika membuka cabang di wilayah yang baru, meskipun wilayah itu memiliki situasi yang berbeda dengan tempat-tempat sebelumnya, *toh* langkah itu harus diambil. Mereka tahu, mengejar peluang baru, memang ada risikonya, dan mungkin besar. Namun, itu diambil karena yang penting adalah bagaimana mengelola risikonya. Dan seperti kata orang, “...kalau Anda tidak dapat mengelola risiko, jangan bilang Anda dapat mengelola bisnis Anda....” Jadi, kata kuncinya memang terletak pada “pengelolaan”. Pengelolaan risiko yang baik, terkait erat dengan bagaimana kita mengasumsikan masa depan itu. Mari kita lihat lebih dekat lagi, seperti apa asumsi kita seharusnya.

Asumsi

Ketika kita menyadari bahwa sesungguhnya ada banyak informasi yang diperlukan tetapi tidak kita miliki, maka ia pasti akan berdampak pada masa depan kita. Siapa yang bisa tahu isi kepala pemimpin perusahaan pesaing? Siapa yang tahu, seorang menteri di mana kementeriannya terkait dengan kita akan mengeluarkan aturan yang berbeda dengan rencana jangka panjang kita? Bagaimana kita memonitor gejala-gejala perubahan selera konsumen, yang artinya memahami bagaimana konsumen itu berpikir. Begitu banyak yang akan terjadi saat kita mengambil keputusan strategis. di sinilah bermainnya peran asumsi. Semakin banyak asumsi kita yang tepat, semakin sedikit pula elemen informasi yang hilang itu, seakan-akan “kita miliki”. Dengan demikian, situasi yang penuh dengan gejolak dan simpang siur akan kita kurangi. Memang, kita memiliki proses logika yang membantu. Namun, ketika asumsi kita tepat, ia bisa berperan lebih banyak. Pada akhirnya, langkah (strategi) yang kita ambil dapat mengurangi risiko menjadi sekecil mungkin.

Menurut Hussey, seorang konsultan manajemen strategis dari Inggris, asumsi bisa kita rumuskan sebagai sebuah pernyataan opini tentang keberadaan sebuah kejadian yang berada di luar kontrol organisasi³. Asumsi yang kita buat untuk sebuah perencanaan strategis, tentunya akan menjadi basis bagi asumsi-asumsi lainnya pada tingkat operasional. Misalnya, bila kita mengasumsikan adanya pertambahan jumlah pasar, maka ia akan menelorkan berbagai asumsi kecil lainnya pada urusan pemasaran atau bagian produksi. Sekali asumsi kita berlakukan untuk sebuah keputusan strategis, maka ia akan berguna untuk keseluruhan organisasi.

Meskipun asumsi yang baik sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan, masih banyak yang mengabaikannya. Ada yang karena memang tidak mengerti bagaimana melakukannya, ada yang memang merasa asumsi itu bukanlah perkara yang

sederhana. Mereka pikir, “Kita tidak tahu apa yang akan terjadi di masa datang. Kalau kita tidak bisa menganalisis berbagai informasi dan situasi lingkungan, untuk apa berasumsi. Kita kadang tidak memiliki cukup waktu untuk mengidentifikasi, apakah elemen informasi nantinya benar-benar dapat memengaruhi bisnis kita.” Padahal, asumsi yang baik tidak mungkin muncul ketika ia tidak dilandasi proses analisis yang baik.

Jika asumsi yang kita kenakan hanya berasal dari renungan kosong dan hanya menduga-duga saja, itu belumlah asumsi yang baik. Organisasi harus merumuskan kejadian dan tren apa yang benar-benar memengaruhi kita. Sering kali orang hanya bisa mengambanghitamkan perekonomian, pemerintah, teknologi, iklim, dan sebagainya ketika kinerja perusahaannya tidak baik.

Mana yang lebih baik, memiliki asumsi tetapi kurang baik atau tidak memiliki asumsi sama sekali? Banyak pakar pengambil keputusan mengatakan, apa pun asumsi yang kita tetapkan, adalah lebih baik ketimbang tidak ada sama sekali asumsinya. Paling tidak, sekali asumsi kita tetapkan, kita bisa mengantisipasi ketika efek asumsi itu berbeda dari harapan kita. Subbab berikut menjelaskan lebih detail, tentang ketidakpastian yang kita tinjau dari efek dan respons yang akan kita berikan.

Lingkungan, Efeknya, dan Respons Kita

Untuk membawa Anda pada pembahasan tentang lingkungan, efek dan responnya, saya ajak Anda untuk menjelajahi dua buah penelitian tentang ketidakpastian. Yang pertama, oleh Miliken, dan yang kedua oleh Courtney, Vigrand dan Viguere dari kantor konsultan McKinsey&Co. Dari dua pembahasan ini, Anda akan melihat bahwa ketidakpastian berkaitan dengan pemahaman kita atas lingkungan, perkiraan atas efek kejadian-kejadian di lingkungan, dan bagaimana kita meresponnya. Miliken mencoba merumuskan tiga bentuk ketidakpastian yang umumnya dihadapi perusahaan⁴.

Pertama dan yang paling sederhana menurut Miliken adalah ketidakpastian yang disebut *state uncertainty*. Kita, dikatakan menghadapi ketidakpastian tingkat pertama ini, bila tidak mampu atau tidak mengerti bagaimana membuat prediksi atas kondisi lingkungan perusahaan. Ketidakmampuan dan ketidakmengertian ini lebih karena kurangnya informasi atau kurangnya pemahaman kita atas hubungan keterkaitan antara elemen-elemen lingkungan perusahaan kita. Pada tahap ini kita selalu bertanya “Apa yang kira-kira akan terjadi?” Rumusan ini menjelaskan hal yang tadi sudah kita singgung di awal-awal bab, bahwa mereka yang sudah berpengalaman, pernah mengambil beberapa keputusan perencanaan terkait, relatif bisa menjawab pertanyaan di atas. Sementara mereka yang masih “hijau”, belum pernah membuat keputusannya, cenderung tidak bisa menjawab pertanyaan tadi.

Kedua, Miliken menyebut ketidakpastian tingkat selanjutnya adalah *effect uncertainty*, di mana kita mengetahui apa konsekuensi dari perubahan-perubahan lingkungan perusahaan. Pertanyaan yang kerap muncul pada tahap ini adalah: “Dengan apa yang terjadi pada lingkungan kerja saya, apa dampak yang ditimbulkannya terhadap organisasi kita?” Di sini, kembali pengalaman berperan. Mereka yang sudah berulang kali terlibat pada keputusan serupa, tentu akan mudah menjawab pertanyaan tersebut.

Yang terakhir, perusahaan menghadapi kondisi ketidakpastian yang disebut *response uncertainty*. Pada situasi ini, para pengambil keputusan memang mengetahui apa yang terjadi pada lingkungan. Mereka juga mengetahui, kira-kira dampak apa yang akan terjadi pada perusahaan. Meskipun begitu, perusahaan ini tidak mengetahui respons apa sebaiknya yang akan dilakukan atas berbagai dampak tadi. Pertanyaan yang relevan pada kondisi ini adalah: “Bagaimana respons yang tepat yang akan saya lakukan atas perubahan yang sudah saya perkirakan.” Sampai di sini kita melihat bahwa kemampuan mendapatkan informasi memiliki

keterampilan mengola dan menganalisisnya, memegang peranan penting.

Riset yang dilakukan Courtney, Kirkland, dan Viguere (1997) agaknya mendukung apa yang ditemukan Miliken di atas. Menurut para konsultan dari McKinsey ini, ada dua kategori informasi yang menentukan ketidakpastian⁵. Kategori pertama adalah, apakah informasi tersebut dapat mengidentifikasi tren dengan jelas, seperti misalnya informasi tentang demografi yang dapat menggambarkan permintaan potensial. Untuk ketidak-tahuan informasi kategori ini, tingkat ketidakpastian yang dihadapi perusahaan adalah *tingkat pertama*. Pada tingkat ini, ketidak-pastian bisa dipecahkan dengan analisis sederhana dengan satu prediksi saja. Analisis yang kita lakukan misalnya dengan cara yang umumnya dilakukan perencana, seperti riset pasar, analisis lima kekuatan Porter⁶, analisis rantai nilai atau penggunaan atau analisis arus kas diskonto.

Kategori kedua adalah informasi yang awalnya tidak dikenal, yang harus didekati dan diketahui dengan analisis yang lebih mendalam. Pada situasi ini, perusahaan berada pada *ketidak-pastian tingkat kedua*. Pada tingkat ini pelaku bisnis mempersiapkan beberapa alternatif strategi. Perusahaan memiliki perkiraan kuat atas keefektifan strateginya, tetapi langkahnya sangat tergantung pada gerakan pihak lain, seperti pesaing dan pemerintah.

Bila informasi yang didapat dengan melakukan analisis yang jauh lebih mendalam dari *tingkat kedua*, maka perusahaan berada pada ketidakpastian *tingkat ketiga*. Masa depan yang diperkirakan, bukan dengan satu atau dua skenario, tetapi dalam rentang skenario tertentu. Karena itu pilihan strateginya juga berada dalam rentang tertentu. Perubahan-perubahan elemen lingkungan akan membuat pilihan-pilihan strategi juga berbeda. Ketidak-pastian tingkat ketiga ini dapat terjadi saat perusahaan memasuki pasar atau menciptakan produk yang sama sekali baru. Dengan situasi yang dihadapi, perusahaan hanya dapat menduga rentang

penetrasi (misalnya dalam persentase) yang bisa diraih. Dari segi analisis, ketidakpastian tingkat ketiga pada dasarnya sama dengan tingkat kedua, yakni melalui pengembangan skenario. Namun, skenario di sini jauh lebih luas, meskipun tentu saja tetap ada batasnya.

Selanjutnya, perusahaan berada pada *ketidakpastian tingkat empat*. Pada ketidakpastian tingkat ini, sejumlah elemen ketidak-pastian saling berinteraksi. Lingkungan sudah sulit untuk diprediksi arahnya, karena itu sulit pula menentukan rentang hasil yang akan diperoleh dengan menjalankan strategi. Karena rentang hasilnya sulit didapatkan, maka rentang pilihan skenario yang bisa dibuat pada tingkat 3 dan tingkat 2 sudah tidak dapat dilakukan lagi pada tahap ini. Analisis lebih banyak dilakukan pada aspek kualitatif, ketimbang kuantitatif. Meskipun begitu, tetap dianjurkan untuk tidak terlalu mengandalkan intuisi karena ketidakpastian mungkin bisa dipecahkan dengan memperhatikan kejadian yang lama, atau kasus tertentu pada perusahaan sejenis.

Dengan berbagai tantangan ketidakpastian di atas, perusahaan harus selalu siap terhadap perubahan. Bahkan, kenyataan ini membuat banyak pihak menjadi skeptis dengan proses perencanaan strategis. Kantor konsultan Arthur D. Little (1998), dalam sebuah laporannya, mengutip ungkapan kliennya; "*Apa benar perencanaan strategis ada manfaatnya? Seberapa besar manfaat yang didapat, mengingat ia membutuhkan waktu untuk menganalisis posisi persaingan, menentukan sasaran dan taktik, padahal ketika proses tersebut berakhir dunia sudah berubah dan akan terus berubah? Jadi, apakah dengan ketidakpastian strategi masih relevan?*"⁷

Jawabnya, tentu saja masih. Berpikir strategis, sebagaimana Anda lihat di berbagai bab sebelumnya merupakan salah satu cara untuk mengantisipasi. Ia memperkecil ketidakpastian itu sendiri. Ia membantu kita memberikan pilihan strategi. Strategi yang memberi peluang bagi kita untuk mempersiapkan diri dan bereaksi.

Sumber Ketidakpastian

Penelitian-penelitian di atas, sekali lagi menyimpulkan bahwa ketidakpastian dapat dikelola jika informasi yang didapatkan kita kelola dan dianalisis. Karena itu, masalahnya sekarang, informasi seperti apa yang kerap menjadi pemicu ketidakpastian. Agar kita tidak salah dalam membahasnya, mari kita lihat hasil penelitian Duncan (1972), yang menyebutkan bahwa ada lima faktor dalam elemen lingkungan yang kerap menjadi sumber ketidakpastian:⁸

- Pemerintah sebagai regulator
- Pelanggan
- Teknologi
- Publik
- Pemasok

Dengan menambah dua faktor lagi, yakni teknologi dan lembaga keuangan (*financial services*), Matthews (1995) melakukan analisis faktor (mencoba memampatkan butir-butir). Dengan analisis tersebut, ia mengembangkan dan mengelompokkan faktor-faktor penyebab ketidakpastian itu menjadi sebagai berikut:

- Sumberdaya (bahan baku, modal kerja, dll.)
- Perilaku distributor
- Perilaku konsumen
- Persaingan
- Dampak perkembangan teknologi
- Jasa lembaga keuangan

Tidaklah mengherankan mengapa faktor-faktor di atas kerap mejadi bagian penting dalam proses analisis eksternal oleh perusahaan-perusahan yang sedang mengembangkan perencanaan strategis. Namun, tentu saja peran setiap faktor ini tidak sama untuk masing-masing industri dan skala perusahaan. Justru itulah pentingnya kita mengenal dan mendalaminya. Pembahasan selanjutnya, mencoba melihat, seperti apa para wirausahawan

kita melihat sumber ketidakpastian di atas, dan mencoba memperkecilnya dengan perencanaan yang baik.

Bagaimana Wirausahawan Melihat Ketidakpastian

Setelah krisis ekonomi terjadi di Indonesia pada tahun 1997, banyak kalangan yang merasakan perlunya peninjauan ulang pada proses dan hasil perencanaan strategis perusahaan. Kondisi krisis telah menyadarkan pelaku bisnis, bahwa ketidakpastian lingkungan perusahaan memang semakin tinggi. Arah dari berbagai elemen lingkungan cenderung sulit untuk diduga. Situasi politik yang penuh dengan gejolak, perekonomian yang naik-turun, perilaku konsumen yang berubah-ubah, dan peningkatan intensitas persaingan menjadi pendorong ketidakpastian itu. efektivitas dari perencanaan strategis sebagai bagian dari berpikir strategis dan hasilnya dipertanyakan, karena kerap terjadi perubahan yang memaksa perusahaan merevisi atau menyesuaikan rencana strategisnya.

Survei dari Lembaga Manajemen PPM terhadap para manajer dari berbagai perusahaan besar menemukan, dari perusahaan yang disurvei, 92% di antaranya menjalankan proses perencanaan strategis. Namun, hanya 29% yang benar-benar merealisasikan rencana strategisnya⁹. Bagaimana dengan perusahaan kecil dan menengah, yang dalam beberapa hal memiliki karakter berbeda dengan perusahaan besar? Adakah situasi yang dialami perusahaan besar dalam hal perencanaan strategis juga dialami oleh perusahaan kecil dan menengah?

Mari kita lihat survei Penulis terhadap perusahaan-perusahaan yang dianggap *entrepreneurial* melihat ketidakpastian dalam perencanaan strategisnya¹⁰. Perusahaan yang diamati adalah perusahaan pemenang kontes *Entreprises 50*, yang diadakan oleh majalah SWA, Kamar Dagang dan Industri (KADIN) dan konsultan manajemen Accenture Indonesia (dahulu bernama Andersen Consulting) melalui proses seleksi yang ketat. Apa yang

disebut dengan UKM menurut pemilihan ini adalah perusahaan yang tidak memiliki penjualan kotor tahunan lebih dari Rp100 miliar. Dengan berbagai persyaratan dan karakteristik tertentu, perusahaan-perusahaan pemenang kontes ini dianggap mirip dengan apa yang dimaksud dengan perusahaan entrepreneurial. Meskipun terbatas untuk perusahaan menengah, banyak hal tentang berpikir strategis yang dapat kita pelajari.

Dalam penelitian ini kita dapat melihat bagaimana perusahaan entrepreneurial menerapkan perencanaan strategis, dikaitkan dengan pandangan manajemen puncaknya atas ketidakpastian lingkungan bisnis. Sejauh mana pemahaman pelaku bisnis ini terhadap perencanaan strategis, seberapa tinggi tingkat formalitas yang dijalankan, dan kaitannya dengan implementasi rencana serta kinerja perusahaan secara umum. Dengan berbedanya ketidakpastian yang dirasakan oleh perusahaan, maka dilihat juga hubungan antara pandangan tentang ketidakpastian dengan formalitas perencanaan yang dijalankan. Kaitan antara formalitas proses perencanaan dengan efektivitas perencanaan yang diraih juga perlu ditinjau.

Ketidakpastian dari pemerintah

Pengelola perusahaan entrepreneurial, umumnya memiliki pandangan yang optimis atas risiko yang dihadapinya. Mereka sadar bahwa lingkungan bisnis bisa berubah dengan cepat, dan dalam banyak hal sulit diprediksi. Dengan kemampuan internal yang terbatas, untuk berperan dalam berbagai perubahan (sebagaimana perusahaan besar mampu melakukannya), manajemen perusahaan tidak memiliki banyak pilihan. Ketika dihadapkan dengan pertanyaan, "Bagaimana tingkat ketidakpastian yang Anda rasakan untuk lingkungan bisnis Anda dalam tiga tahun ke depan?", sebagian responden (52%), mengatakan "tinggi". Bahkan 6% mengatakan sangat tinggi. Baik mereka yang

mengatakan bahwa ketidakpastiannya tinggi, maupun yang sedang, sebagian besar sepakat bahwa kondisi ketidakpastian utamanya justru dipicu oleh pemerintah. Para pakar memberikan penekanan bahwa bagi kalangan pengusaha di daerah, situasi ini menjadi lebih nyata. Tumpang-tindih regulasi antara level pemerintahan dan tingkat konsistensi kebijakan dengan pelaksanaannya, membuat sulitnya pengusaha menyikapi peraturan tersebut.

Bila dikaitkan dengan konsep ketidakpastian Miliken, maka pada dasarnya situasi yang dihadapi oleh pelaku ini adalah *state uncertainty* dan *effect uncertainty*. Karena itu, para pengusaha banyak berharap, agar pemerintah, apakah itu pemerintah pusat, pemerintah daerah maupun departemen harus memainkan perannya lebih baik untuk memperkecil ketidakpastian. Salah satunya yang terpenting adalah dengan penyebarluasan informasi, peningkatan konsistensi, dan menjalin hubungan yang "menang-menang" dengan pengusaha. Instansi pemerintah di bidang Perdagangan dan perindustrian, serta UKM dan koperasi, maupun perbankan, serta asosiasi perusahaan dalam industri tertentu bisa berperan untuk menyelenggarakan perbaikan di atas. Asosiasi perusahaan dapat memaksa instansi pemerintah yang terkait untuk memainkan perannya sebaik mungkin.

Ketidakpastian dari persaingan

Faktor penyebab ketidakpastian di urutan kedua menurut para responden adalah persaingan. Para pengusaha yang dahulu menunggu, kini mulai mempertimbangkan dan mengejar peluang baru. Meskipun harus diteliti lebih jauh, temuan ini mengonfirmasi peringatan bahwa faktor persaingan memang kini bergeser. Beberapa dekade ke belakang, para pemimpin pasar mungkin bisa berleha-leha

dengan kepemimpinannya. Sekarang, siapa yang bisa? Kita lihat PT Unilever di Indonesia, yang menjadi pemimpin pasar untuk banyak produk barang konsumen, mendapat tantangan yang amat kuat dari grup lokal Wings Corporation (misalnya untuk produk-produk deterjen). Indofood, yang sudah lama tenang dengan posisinya sebagai penguasa di beberapa lini produk, harus rela berbagi pangsa pasar, juga dengan grup Wings (untuk produk-produk mi instan). Dalam skala global, hal-hal semacam ini juga menjadi kecenderungan. Coca-Cola, konon tidak mampu memenangkan banyak persaingan di lini produk minuman nonkarbonasi. McDonald, harus jungkir balik mempertahankan serbuan dari banyak sekali jenis-jenis makanan cepat saji di berbagai wilayah pemasarannya.⁴⁶

Ketidakpastian dari Konsumen

Karena pemerintah, persaingan, dan teknologi muncul sebagai peringkat utama penyebab ketidakpastian, bukan berarti kita harus mengabaikan yang lain, seperti konsumen dan pemasok misalnya. Berbicara dari sudut pemasaran, maka ketidakpastian yang ditimbulkan oleh konsumen tidak bisa dipandang enteng. Kebudayaan, globalisasi, teknologi menjadi pemicu dan pemacu perubahan-perubahan selera masyarakat. Alat-alat yang Anda gunakan dalam rumusan strategi pemasaran bisa jadi tidak bermanfaat dengan berubahnya konsumen. Para ahli pemasaran, sudah banyak yang “pusing” karena hal ini. Sebagai contoh, tentang konsep segmentasi, yang telah lebih dari 20 tahun diperbarui, dipoles agar perusahaan dapat berfokus pada kelompok tertentu, sesuai dengan sumberdaya yang dimilikinya. Dengan kecanggihan konsep ini sekarang, seperti banyaknya dukungan dari psikologi,

tidak berarti konsumen dengan begitu saja didapat diduga. Sebuah penelitian, tentang gaya hidup misalnya, sering kali tidak menggambarkan realitas yang sebenarnya. Orang yang sama, kini dapat saja memiliki dua atau gaya hidup yang berbeda.

Misalnya, seorang eksekutif di sebuah perusahaan, bisa saja ia menjalankan gaya hidup sebagai seorang eksekutif pada umumnya di siang hari. Namun, di malam hari? Tidak ada yang bisa menjamin, kalau ia menjalankan gaya hidup serupa. Mungkin saja sesekali ia bermain musik, keluar masuk pub untuk menjadi orang yang *gaul*. Dengan cara yang sama, ini bisa saja terjadi dengan konsumen supermarket. Sebuah riset mungkin saja bisa menjelaskan karakteristik seseorang yang dapat menjadi pasar sasaran sebuah supermarket. Namun, pada orang yang sama bisa saja, dua bulan berikutnya ia menjadi konsumen istimewa dari sebuah hypermarket. Menghabiskan frekuensi dan masa belanjanya lebih banyak di hypermarket tersebut. Jadi, kalau kita mencoba meneliti sebelum memutuskan, bersiaplah untuk kecewa dengan dengan hasilnya, karena ketidakpastian tadi. Peringatannya untuk kita adalah, sering kali perubahan yang terjadi pada konsumen lebih cepat dari alat-alat yang kita miliki.

Semua pembahasan di atas menyadarkan kita, bahwa ketidakpastian tidak akan pernah lepas dari pemikiran strategis. Namun, apa yang ada di atas, juga memberi dorongan kepada kita, bahwa ketidakpastian pun bisa kita kurangi. Agaknya, sebagaimana kita lihat pada bab sebelumnya, informasi, sekali lagi, memegang peran penting. Maka penting untuk menyadari posisi kita, informasi yang diperlukan, dan mencari jalan untuk mulai mendapatkannya. Selanjutnya, tinggal menyesuaikannya dengan strategi yang akan kita tempuh.

Jelas kemampuan untuk beradaptasi, fleksibel dan siap untuk berubah menjadi kunci penting. Pada Bab 7 berikut, semuanya akan dibahas.



Selalu Siap untuk Berubah

There is nothing more difficult than to take a lead in the introduction of a new order of things”

Machiavelli, *The Prince*

Pada Bab 1, kita telah memahami tentang pemikiran strategis, yang tidak pernah bisa lepas dari memperhatikan situasi lingkungan, kemudian segera beradaptasi dengan lingkungan tersebut. Pada Bab 5 dan Bab 6 kita telah membahas apa yang terkait dengan masa depan, dan ketidakpastian yang selalu membayangi keputusan strategis kita. Ternyata, kita harus menyadari berbagai aspek lingkungan, mulai dari konsumen, pemerintah dengan peraturan dan berbagai intriknya, hingga pesaing dengan segala manuvernya. Apalagi dalam beberapa dekade terakhir ini, ketika faktor-faktor pemicu ketidakpastian semakin bertambah. Dahulu masih banyak perusahaan yang menikmati “hangat”-nya proteksi regulasi sehingga masa depannya relatif “pasti”. Perusahaan juga merasa masa depannya “aman” karena di industrinya hanya ada beberapa pelaku (oligopoli). Ada yang mempertahankan keunggulan karena merupakan pionir, memiliki merek yang luar biasa kuat sehingga loyalitas konsumen tidak

tergoyahkan. Sebagian lagi memiliki *know-how* yang sulit ditiru atau modal yang sangat intensif sehingga langgeng sebagai pemimpin pasar. Namun kini? Perusahaan sulit mengandalkan berbagai kelebihan tadi. Pada situasi sekarang, regulasinya sering tidak menentu. Teknologi, diskontinuitasnya sulit diperkirakan. Selera konsumen pun kadang berubah dan berganti begitu saja. Semua perubahan seakan berlangsung amat cepat.

Jika lingkungan berubah dengan cepat, tuntutan serupa juga kita hadapi untuk situasi internal. Hanya dengan beradaptasilah kita bisa *tune in* dengan segala bentuk perubahan eksternal. Masalahnya adalah tidak selama perubahan itu menyenangkan. Baik untuk diri kita, maupun bagi para karyawan. Tidak mudah pula mengubah, merombak, menyesuaikan sistem, dan paradigma yang sedang berjalan. Menurut penelitian atas perubahan yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan jajaran Fortune 500 di Amerika, tingkat kesuksesannya tidak lebih dari 25%.¹

Meskipun begitu, kadang semua itu harus kita lakukan! Bagaimana agar seluruh elemen perusahaan, selain selalu berpikir ke depan, menyadari adanya ketidakpastian, sekaligus juga mengubah diri terus-menerus ke arah yang lebih baik; itulah yang akan kita bahas pada bab ini. Perubahan yang kita lakukan di sini tentu saja bukan perubahan yang “asal berubah”, “ikut-ikutan” atau “terburu-buru”. Namun, perubahan dengan pertimbangan strategis. Perubahan yang memperhitungkan sumberdaya, kapasitas, dan sekaligus tetap bisa dan siap menghadapi tantangan perubahan lingkungan. Karena peranan pemimpin sangat sentral di sini, maka akan dijelaskan pula tuntutan karakter pemimpin yang transformasional, tentang bagaimana ia merancang dan menggiring perubahan. Begitu pula sikap mental baik individu dan organisasi yang “kenyal” resiliensi seperti apa yang harus kita miliki. Semua Keterbukaan atas Partisipasi ini menjadi bagian penting dalam keseluruhan pemikiran strategis perusahaan.

Belajar dari Pengelolaan Negara

Sebelum memulai dengan aspek perusahaan, mari kita awali dengan menjadikan pengelolaan negara sebagai sebuah analogi. Anggaplah negara merupakan sebuah perusahaan, dan seluruh perangkat bangsa beserta rakyatnya adalah sistem dan karyawan yang harus terus belajar dan berubah. Agar memiliki landasan yang kuat untuk melihat perumpamaan ini, kita singgung dahulu konsep-konsep dasar tentang pembelajaran dan perubahan ini.

Ilmu dan praktik manajemen masa kini terus mengembangkan konsep-konsep baru tentang pembelajaran dan perubahan. Sejak tahun 1977, ketika Chris Argyris dan para akademisi lainnya di Harvard Business School kerap mulai menulis tentang pembelajaran organisasi, kedua konsep tadi terus-menerus di dalam. Mulai dari para akademisi, praktisi dan pakar, terus-menerus menekuni dan mengembangkan konsep manajemen pembelajaran dan perubahan. Pemahaman dan aplikasi kedua konsep itu, di tengah lingkungan yang penuh ketidakpastian dengan perubahan yang cepat, diyakini menjadi bagian penting dari suksesnya sebuah organisasi. Dengan menganalogikan negara sebagai sebuah institusi, kita bisa meninjau masalah yang dialami oleh bangsa Indonesia dari beberapa sisi penting manajemen pembelajaran dan perubahan.

Diawali dengan krisis ekonomi, pada tahun 1998, Indonesia mengalami perubahan hebat. Presiden Soeharto, sebagai simbol supremasi sebuah rezim, turun dari kursi kepresidenan. Kekuasaan yang telah bertahan dengan kokoh selama 32 tahun, akhirnya runtuh juga. Saat itu, sebagian besar dari kita seakan berpesta menyongsong sebuah masa depan yang diharapkan lebih baik. Dari kelembagaan pemerintah/swasta yang bercitra KKN, tidak efisien dan terpusat, menjadi pemerintah/swasta yang lebih berwibawa, bertata kelola baik, serta terdesentralisasi. Dari perekonomian yang tumbuh tetapi rapuh, penuh kesenjangan dan

dikuasai segelintir orang, menjadi perekonomian yang stabil, kuat dan lebih merata. Dari sistem politik yang “Asal Kelompok Senang” menjadi sistem politik yang mengutamakan kepentingan rakyat. Dan masih sederet perubahan mendasar yang dengan penuh harap kita bayangkan akan terjadi.

Namun realitasnya sudah sama-sama kita ketahui. Sampai dengan akhir tahun 2003, kita seakan-akan belum beranjak dari posisi terdahulu. Bahkan—untuk sebagian besar dari kita—saat itu kondisi dan dimensinya berubah ke arah yang lebih buruk dibandingkan sebelum perubahan terjadi. Presiden sudah tiga kali berganti dengan serangkaian perombakan kabinet. Berbagai wacana baru mengemuka dan dibahas di masyarakat. Akan tetapi, kenyataan yang terjadi kala itu tetap belum menunjukkan adanya perbaikan dalam pengelolaan bangsa ini. Kinerja ekonomi, sosial dan politik secara umum masih memprihatinkan. Untuk sekadar menyebutkan beberapa contoh; Peringkat kita sebagai negara paling korup—sebagaimana dilaporkan Political Economic Risk Consultant, tahun 2003 itu masih berada di deretan awal (pernah no. 2 dan no. 3—tahun 2008, kembali dinyatakan no. 2) terkorup di Asia; Survei-survei oleh lembaga lokal maupun internasional menyimpulkan tingkat kepercayaan masyarakat dunia—dan juga masyarakat Indonesia—terhadap bangsa ini berada pada level yang rendah. Implementasi kebijakan otonomi daerah yang berlaku awal tahun 2001, masih jauh dari keinginan yang menggebu-gebu sebelumnya. Dan masih banyak contoh lainnya yang menunjukkan, bahwa kita belum berada di jalur perubahan yang benar.

Mengapa hal ini bisa terjadi? Tidakkah tahun demi tahun yang telah kita jalani tidak memberikan pelajaran bagi kita untuk mengubah berbagai cara terdahulu? Cara-cara yang terbukti membuat kita terpuruk? Bukankah kita selalu berkeinginan untuk melakukan *reformasi*, mengganti cara-cara lama dalam kehidupan berbangsa dan bernegara?

Kapasitas Berubah dan Resiliensi

Kasus pengelolaan Negara dan masyarakatnya di atas, dapat kita ambil hikmahnya untuk mengelola pembelajaran dan perubahan di dalam perusahaan. Sejauh mana strategisnya pengelolaan perubahan di perusahaan. Apa kaitannya dengan kapasitas? Resiliensi?

Argyris (1977) merumuskan pembelajaran sebagai “pen-deteksian dan koreksi dari kesalahan-kesalahan”. Secara sederhana, Peter Senge (1990) juga mengemukakan, bahwa belajar yang sesungguhnya terjadi ketika orang terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan apa yang ingin ia ciptakan (dan biasanya sesuatu yang lebih baik). Ketika kita ingin memiliki kemampuan mengemudi mobil, maka kita akan belajar (meningkatkan kapasitas) mengemudi mobil. Dengan cara yang sama, bila ingin negara kita menjadi lebih baik, maka secara otomatis kita *harus belajar* menjadi lebih baik. Karena itu wajarlah jika pertanyaan yang muncul adalah; “Apakah berbagai komponen masyarakat kita serius untuk belajar dan melakukan perubahan?”

Sejalan dengan pendapat Senge, kantor konsultan Arthur Andersen (1997), menemukan bahwa “keinginan belajar” saja memang tidaklah cukup untuk dapat berubah. Perubahan sangat tergantung pada kapasitas untuk berubah. Kapasitas untuk berubah adalah kemampuan sebuah institusi untuk memulai dan mencapai perubahan ke arah perbaikan dengan sukses secara berkesinambungan². Kapasitas ini dapat menjelaskan, mengapa sebuah institusi berubah lebih cepat atau lebih berhasil ketimbang yang lain. Atau, dalam kaitan kasus di atas, sebuah negara (sebagai sebuah insitusi) lebih cepat berubah dan lebih maju daripada negara yang lain. Boleh jadi, itu pula yang menjadi sebagian penjelasan mengapa kita hanya bisa menjadi penonton ketika Malaysia, Thailand, Korea Selatan, yang juga mengalami keterpurukan serupa pada tahun 1997, telah menemukan sosok pemulihannya. Jadi kita boleh curiga, sebesar apakah se-

seungguhnya kapasitas yang kita miliki sebagai sebuah negara untuk berubah ke arah perbaikan?

Kesimpulannya adalah, perubahan tidak cukup dengan niat saja. Tanpa kapasitas yang cukup untuk menjalankan perubahan, kita tidak akan memetik buah apa pun dari sebuah rencana perubahan.

Untuk kembali memahami ini, kita harus melihat konsep dari pakar manajemen yang lain, Robert Kaplan dan David Norton yang disebut Kesiapan Strategis (*Strategic Readiness*)³. Konsep ini menjelaskan bagaimana kesiapan aset nirwujud kita (Kemampuan SDM, sistem organisasi dan organisasi), dalam menunjang pencapaian strategi. Jika kita memiliki modal “karyawan yang termotivasi dan penuh persiapan”, maka kita harus memastikan, sejauh mana kaitannya dengan konteks strategi dan pencapaian tujuan. Kemudian, kita pelajari bagaimana kaitannya dengan elemen-elemen aset nirwujud yang lainnya. Kesiapan strategis ini, pada saatnya akan memiliki “nilai”, ketika prosesnya dalam organisasi dapat meningkatkan pendapatan serta laba dan menghemat biaya (perspektif keuangan dan pelanggan). Semakin tinggi kesiapannya, maka semakin “likuid”-lah aset itu, karena artinya, semakin cepat pula ia dapat menghasilkan uang kas. Semakin rendah kesiapannya, maka akan semakin sulit mencapai apa yang dijadikan strategi, termasuk bila menjalankan strategi perubahan.

Dengan kapasitas dan kesiapan di ataslah, perubahan akan dapat kita wujudkan, sekaligus juga merekonstruksi bisnis kita. Selalu ada pengembangan. Ini yang disebut Gary Hamel dan Liisa Välikangas sebagai resiliensi, kemampuan kita secara kontinu dan secara sistematis melanggengkan proses yang inovatif dalam perusahaan⁴. Dari waktu ke waktu, kita membuat organisasi kita menjadi “baru” (*continual renewal*).

Mari kita lihat, bagaimana membangun kapasitas untuk berubah dan resiliensi melalui kepemimpinan, proses, dan budaya.

Peran Pemimpin

Pengalaman di perusahaan-perusahaan besar menunjukkan bahwa membangun sebuah kapasitas untuk berubah bukanlah pekerjaan mudah. Ia harus dimulai dengan serangkaian perubahan awal yang sukses agar dapat membangun momentum untuk perubahan selanjutnya. Masih menurut kantor Arthur Andersen (1997), pengembangan kapasitas untuk berubah harus dipacu oleh kepemimpinan (*leadership-driven capacity*). Tanpa figur pemimpin yang berkompeten, perubahan akan berpotensi menjadi gagal dan liar. Kasus-kasus “legenda” dunia bisnis selalu menggambarkan hal ini. Untuk skala nasional, kita mengenal kiprah Robby Djohan, saat Bank Mandiri berada ditahap awal pengembangannya. Juga kasus Abdul Gani di Garuda Indonesia⁵, atau Hotasi Nababan di Merpati⁶. Dari sekian banyak faktor yang menjadi porsi pemimpin, faktor yang paling penting dalam kepemimpinan ini adalah adanya visi yang jelas dan tegas. Peter Senge (1997) dalam sebuah wawancara menjelaskan, ia yakin tidak ada yang lebih kuat memotivasi terjadinya sebuah perubahan daripada kejelasan visi seorang pemimpin. Pengamatan yang dilakukan oleh Rooke dan Torpert bertahun-tahun pada ribuan pemimpin bisnis di Amerika, juga membuktikan hal itu. Menurut kedua orang ini, dari tujuh jenis pemimpin yang mereka kelompokkan, yang mereka sebut *strategist* adalah pemimpin yang bisa mendorong transformasi organisasi dan individu.⁷ Dengan visi yang jelas, pemimpin akan dapat mengkristalkan persoalan-persoalan besar yang dihadapinya.

Sebagaimana banyak diharapkan oleh pakar manajemen dan kepemimpinan, para pemimpin hendaknya lebih menginspirasi—dapat membangkitkan gairah seluruh komponen institusi.

Tidaklah mengherankan, pembahasan mengenai kepemimpinan dan perubahan seakan tidak pernah habis. Misalnya, konsep yang kerap muncul belakangan ini, tentang *Transformational Leadership*, kepemimpinan yang mampu membuat perubahan.

Seberapa Transformasional Anda?

Apakah memang ada perbedaan antara pemimpin yang transformasional dengan pemimpin pada umumnya? Rupanya ada. Paling tidak menurut Paul Taffinder, memang ada psikologi tertentu yang dibutuhkan oleh pemimpin Transformasional⁸. Menurutinya, seorang pemimpin dengan karakter transformasional adalah pemimpin yang mengambil risiko dan sekaligus membuat risiko, mampu mengantisipasi hal tidak terduga, serta memiliki tingkat keyakinan yang tinggi. Apakah Anda termasuk pemimpin yang seperti itu? Coba perhatikan penjelasan di bawah.

Menunjukkan dengan Gigih. Pemimpin yang siap berubah berusaha memberikan interpretasi tentang konsep perubahan yang dilakukan kepada para karyawan. Perubahan yang terjadi terlihat jelas pada berbagai tindak tanduk dan nilai-nilai yang ditunjukkan oleh pemimpin. Pemimpin seperti ini juga mampu menunjukkan apa yang sebenarnya dianggap paling penting dalam perubahan itu. Apa yang harus berubah dikaitkan dengan pasar, cara operasi, sampai kepada nilai-nilai yang diusung. Pemimpinlah yang memberikan teladan dan menjadi panutan bagi para pengikutnya untuk turut melakukan perubahan. Jika itu dilakukan dengan gigih, pantang mundur, maka sang pemimpin akan membuat para karyawannya berpikir, “Ya, benar. Perubahan itu kini telah terjadi dan telah diterapkan. Itu semua terlihat jelas dari tindakan yang dilakukan oleh atasan.”

Menghadapi Risiko. Kita telah membahas aspek ini pada bab 6. Kita selalu dibayang-bayangi oleh ketidakpastian yang membawa risiko. Namun, jika kita “diam” saja, mungkin itu akan menjadi risiko terbesar kita—sekali lagi, *not taking risk may be the biggest risk at all*. Risiko itu misalnya, tertinggal dari pesaing, kehilangan pelanggan, atau menurunnya kinerja gara-gara tidak melakukan perubahan. Jadi, ketika perhatian kita melulu pada berbagai ancaman dan kemungkinan negatif, kita tidak akan pernah bisa menemukan adanya peluang? Sebaliknya, jika kita memilih untuk melakukan perubahan, berarti memilih untuk mengambil risiko. Jadi, ini memang semacam permainan “mundur kena-maju kena! Sekali komitmen untuk berubah diambil, itu berarti memberikan komitmen untuk menggunakan sumberdaya perusahaan terkait Anda untuk mendukung perubahan. Apakah itu uang, waktu, personil, atau berbagai infrastruktur yang kita keluarkan untuk sesuatu yang belum pasti berhasil.

Bila waktunya tiba, pemimpin mungkin harus berani bersikap mengambil risiko. Sikap yang mungkin saja tidak populer, yang nantinya akan menurunkan pamornya sebagai pribadi. Penolakan (resistensi) mungkin saja akan dituainya dari karyawan yang terlanjur puas dengan kemapanan. Mungkin juga dari pemegang saham, klien, atau bahkan dari anggota keluarga. Bisa saja mereka lantas menjadi ragu, panik, sehingga kehilangan kepercayaan akan pentingnya perubahan yang kita canangkan. Di pikiran mereka pertanyaan itu kembali muncul, “Mengapa kita harus berubah? Tidakkah itu akan membuat situasi semakin buruk?” Karena itu, sejalan dengan keberanian penuh

perhitungan Anda menantang risiko, menunjukkan dengan gigih tetap diperlukan. Buatlah para pihak terkait menjadi yakin bahwa perubahan itu akan bermanfaat untuk semua (organisasi dan dirinya). Sebuah manfaat yang sepadan dengan pergulatan atas risiko yang mungkin akan dihadapi.

Mengantisipasi Hal Tak Terduga. Meskipun Anda sudah menentukan dan menunjukkan hal apa saja yang harus berubah dan mengantisipasi dampaknya, biasanya selalu saja muncul hal yang tidak Anda duga sebelumnya. Di antaranya adalah tidak terduganya sikap para karyawan. Mereka bisa menjadi orang yang apatis, ataupun sinis terhadap perubahan yang Anda arahkan. Berikut kira-kira anggapan mereka. “Ah, itu kan sudah dari dahulu dikerjakan”, “Sudahlah, pasti tidak akan berhasil”, “Itu tidak mungkin dikerjakan”. Sinisme ini bisa saja sudah menjadi sikap yang mengakar dan sulit diperbaiki. Ia mengeras dan membatu setiap kali ada usaha penggiringan untuk berubah. Pemimpin transformasional harus memiliki mental antisipasi untuk memberantas keraguan tadi. Salah satunya adalah dengan mencoba memahami sumber-sumber sikap tidak terduga yang bisa muncul. Seperti keengganan para karyawan mengalami ketidakpastian, ketidakteraturan, atau hal-hal lain.

Apatisme, sinisme, dan keraguan tadi dapat diminimalkan dengan memberikan sudut pandang baru bagi karyawan. Begitu Anda mampu merebut perhatian dengan tawaran sudut pandang baru, cara memandang yang sempit dari karyawan akan sirna. Jadilah pemimpin yang mampu merebut perhatian dengan menyajikan

pandangan alternatif yang logis, rasional, dan memberikan yang terbaik.

Penuh Keyakinan. Dalam usaha membawa organisasi pada titik perubahan, keyakinan bisa dikatakan sebagai faktor yang paling penting. Sekali pemimpin menunjukkan komitmennya untuk melakukan perubahan, maka ia akan mengerjakannya sebaik mungkin. Mereka menunjukkan apa yang mereka yakini. Dan dengan cara yang sama, sekali saja karyawan merasakan Anda sendiri tidak yakin, maka jangan berharap Anda bisa mendapatkan perubahan itu.

Keyakinan atas komponen berpikir strategis dan perubahan yang menyangkut hal di atas, dapat ditularkan. Ada sebuah ambang batas keyakinan yang harus dilewati agar keyakinan pemimpin dapat ditularkan kepada karyawan. Para karyawan yakin bahwa setiap perubahan akan memberikan manfaat pada perusahaan dan karyawan.

Tingkat keyakinan Anda dapat dibangun apabila Anda memperhatikan tiga hal penting:

Pertama, bila perubahan dilakukan dengan landasan yang kuat. Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan hendaknya tidak sekadar mengikuti sebuah tren, ikut-ikutan, atau sekadar gagah-gagahan. Harus jelas, apakah karena kondisi keuangan, karena persaingan atau karena perubahan-perubahan teknologi. Jangan pula berubah hanya karena faktor-faktor yang kelihatannya adalah “penyebab”, tetapi pada dasarnya hanyalah gejala. Perusahaan harus mengidentifikasi secara benar apa yang menjadi akar permasalahannya. Pemahaman yang kuat atas “mengapa” dan “bagaimana”

perubahan terjadi akan meningkatkan keyakinan Anda dan akan memuluskan usaha perubahan.

Kedua, keyakinan pun dapat Anda miliki dengan kemampuan yang baik dalam menjelaskan posisi perusahaan, saat perubahan telah berlangsung dengan baik. Menjadi “di mana” perusahaan saat program perubahan berjalan. Pastikan posisi tersebut berbeda dari apa yang terjadi saat program perubahan dijalankan. Inilah saatnya, setelah semua pihak terkait tahu mengapa, menjadi jelas *ke mana tujuan perubahan*. Hal ini menunjukkan, bila perubahan dilakukan, maka harus mengarahkan perusahaan pada satu arah tertentu; posisi yang lebih baik. Apakah itu produk yang lebih baik, penjualan yang meningkat, keuntungan yang bertambah, citra yang membaik, dsb. Tidak peduli apakah perubahan itu merupakan kreasi perusahaan sendiri, atau menjadikan perusahaan lain sebagai patok duga, haruslah jelas situasi perusahaan setelah melakukan perubahan.

Ketiga, yang mungkin tidak kalah pentingnya, keyakinan akan muncul bila pertanyaan “Apa untungnya buat saya?” dapat dijawab. Memang karyawan dituntut untuk memberikan baktinya kepada perusahaan. Itu adalah kewajibannya sebagai kompensasi atas berbagai hal yang diterimanya dari perusahaan. Namun, bila Anda tidak membeberkan manfaat langsung bagi individu itu, maka perubahan akan mendapatkan tantangan. Tentu ada yang akan berlaku sinis dan menolak. *Yakinkah Anda dalam meyakinkan mereka?* Para karyawan Anda tentu akan bertanya, “Apakah orang ini benar-benar dapat dipercaya?” Di sinilah kepemimpinan Anda akan diuji. Seperti apa reputasi Anda dalam mengeksekusi program-

program kerja Anda terdahulu. Para karyawan yang terlibat dalam perubahan tidak akan berminat bekerja sama dengan pemimpin yang tidak memiliki kredibilitas, berkompeten, dan tidak dapat dipercaya.

Karyawan, Proses, dan Budaya

Pada kenyataannya, betapa pun kharismanya dan akbarnya seorang pemimpin, ia tidak akan bisa bekerja dengan mengabaikan peran pengikutnya. Kepemimpinan (*leadership*), bukanlah melulu tentang karakter individu (*individual trait*), tetapi merupakan kapasitas institusi (Booz Allen & Hamilton, 1999). Karena itulah, kita berharap karyawan (atau masyarakat dalam institusi negara) pun bisa memainkan peran kepemimpinannya. Pada fase ini, kapasitas untuk berubah yang kita miliki didorong oleh sebuah proses (*process-driven capacity*). Berkat visi, misi dan nilai pemimpin yang terkomunikasikan dengan baik, serta sistem yang mendukung, terciptalah mekanisme yang mendorong masyarakat untuk berubah. Di sinilah tanggung jawab mengadakan perubahan tidak lagi semata-mata dirasakan oleh para pemimpin, tetapi juga oleh para karyawan. Karyawan bukan lagi sekadar menjadi pemirsa dari perubahan dan sekadar mengekor saja atas apa yang dibuat oleh pemimpinnya, tetapi juga turut menerapkan dan mendorong perubahan itu dengan kekuatannya sendiri. Mereka sudah bisa secara terbuka mengukur kinerja, memberikan insentif-insentif terhadap perilaku pemimpin, termasuk perilaku mereka sendiri. Pada fase ini, karyawan sudah menganggap bahwa kinerja yang mereka hasilkan, akhirnya akan memberikan dampak kepada diri mereka sendiri, bukan semata-mata kepada perusahaan.

Dengan pelaksanaan perubahan ke arah yang baik berbasiskan proses, maka perusahaan akan mendapatkan manfaat secara berkelanjutan. Pada saatnya, jika proses itu sudah terjadi

berulang-ulang, maka dalam jangka panjang akan meningkat menjadi sebuah budaya perusahaan atau budaya bangsa.

Dengan budaya inilah bangsa-bangsa maju selalu belajar dan berubah untuk menjadi lebih baik. Kapasitas perubahan yang dimilikinya sudah berada di tahap organik. Artinya, perubahan sudah melekat pada perilaku dalam kegiatan sehari-hari. Masyarakat tidak lagi melihatnya sebagai sebuah usaha yang terpisah, tetapi merupakan bagian dari aktivitasnya. Karyawan (dan tentu saja masyarakat), dengan pembelajaran yang ia laksanakan, akan melihat perubahan-perubahan lebih sebagai peluang untuk menjadi lebih baik ketimbang sebuah ancaman.

Dengan cara inilah perusahaan-perusahaan terkemuka bisa bertahan. Dan selayaknya karyawan berpikir. Menurut Hamel, “Karena perusahaan telah memberi ‘hidup’ karyawan, perusahaan harus dibuat lebih lama usianya. Itulah sesungguhnya warisan yang paling berharga dari karyawan.”

Jika Perlu, Gunakan Pengungkit

Memang, melakukan praktik pembelajaran dan perubahan—apalagi dalam skala negara—bukanlah pekerjaan yang mudah. Benar adanya ungkapan Machiavelli dalam pengantar bab ini. Ditambah lagi, kompleksnya situasi yang kita alami kadang terasa sudah seperti sebuah lingkaran setan. Untuk berubah, kita memerlukan perusahaan yang stabil. Agar perusahaan stabil, dibutuhkan karyawan dan kondisi keuangan yang sehat. Kondisi keuangan yang sehat berasal dari kinerja yang baik dari perusahaan. Agar kinerja perusahaan baik, kita butuh perusahaan yang stabil. Begitu seterusnya sehingga lama-kelamaan akan bertambah berat. Karena itu, ada kalanya beban yang kita miliki tidak lagi bisa didukung dengan tindakan “ala kadarnya” dan strategi-strategi yang biasa. Kita memerlukan pengungkit (*leverage*) agar beban itu berkurang.

Prinsip pengungkit ini, persis ketika Archimedes menemukan teorinya.⁹ Archimedes saat itu menemukan bahwa ada daya yang bisa kita peroleh berlipat ganda, bila menggunakan pengungkit secara tepat. Saat itu Archimedes mengatakan, “Beri saya sebuah pengungkit, dan saya akan menggerakkan dunia.” Poin penting yang bisa kita pelajari di sini adalah bahwa untuk berubah, kita perlu menentukan apa yang bisa kita jadikan pengungkit. Banyak perusahaan yang ingin berubah, tetapi mengubah hal-hal yang sebenarnya tidak memiliki daya apa-apa untuk mencapai tujuan perubahan. Selalu ada hal-hal kecil yang bisa menghasilkan perubahan besar.

Bentuk pengungkit bisa berupa rekrutmen terhadap eksekutif baru, karena mungkin kita membutuhkan orang dengan keterampilan khusus. Pengadaan fasilitas teknologi baru yang belum pernah kita miliki. Atau mungkin alih daya (*outsourcing*) pada pihak lain. Kemudian, yang tidak kalah penting sebagai pengungkit adalah perumusan perencanaan strategis yang kuat, unik, khas, tetapi sekaligus bisa diterapkan.

Penggunaan pengungkit (*leveraging*) ini tentu saja merupakan aspek yang sangat berat bagi perusahaan dengan sumberdaya terbatas. Hamel dan Prahalad menjelaskan konsep menjalankan *leveraging* sebagai strategi bagi perusahaan kecil menghadapi perusahaan besar, dengan cara seperti berikut:¹⁰

- *Konsentrasikan* sumberdaya Anda pada hal-hal yang strategis—yang penting.
- *Akumulasikan* sumberdaya secara lebih efisien, dengan menyarikan pengetahuan dari pengalaman. Jika perlu mendapatkannya dari perusahaan lain, seperti jalinan kerja sama dengan pemasok, dan menyerap inovasi-inovasi yang sudah dilakukan di sana.
- *Menyeimbangkan* dan menyelaraskan sumberdaya yang dimiliki agar dapat menciptakan nilai yang maksimal.

Menyeimbangkan semuanya dengan pengembangan produk, pemasaran dan penyebaran produk.

- *Menghemat* sumberdaya jika bisa, dengan mendaur ulang dan jika perlu bekerja sama dengan pesaing tertentu, untuk bersaing dengan pesaing yang lebih besar.

Penggunaan pengungkit ini menjadi penting bila kita ingat bahwa proses pembelajaran dan perubahan berkemungkinan gagal. Jika pelaksanaan perubahan-perubahan itu tidak memuaskan, risiko yang kita hadapi adalah kondisi yang lebih buruk dari kondisi awal. Paling tidak, ini adalah karena mereka yang terlibat (baik pemimpin maupun pengikutnya) sudah enggan untuk mencoba kembali dan akhirnya menjadi frustrasi. Mereka akan apatis. Apa pun yang dilakukan manajemen perusahaan akan dilihat sebagai sesuatu yang tidak memberikan manfaat apa-apa (paling parah hanya akan menjadi bahan olok-olok). Bila ini terjadi, upaya pemulihan menjadi semakin berat.

Jangan Menunggu Krisis

Biasanya, jika kita berada dalam posisi yang menyenangkan, maka kita cenderung untuk tidak ingin berubah. Kita berpikir, "buat apa?" di samping karena belum tentu perubahan membawa perbaikan, kita juga cenderung memiliki sikap, "Jika tidak ada yang rusak, mengapa harus diperbaiki?"

Paul Taffinder menilai, sikap dan perasaan seperti ini cenderung bahaya bagi sebuah organisasi. Posisi perusahaan yang sedang menikmati penjualan yang sempurna, menghasilkan profit yang sangat tinggi, dan mengungguli pesaing dalam banyak aspek, bahkan mungkin menjadi perbincangan khalayak karena kinerjanya, cenderung berada dalam ancaman.

Jangan merasa puas dengan kondisi Anda yang secara "fisik" memuaskan. Tetap sisakan kecurigaan tentang sesuatu yang

barangkali akan mengganggu. Meskipun kelihatannya mengada-ada, tetapi begitulah selayaknya seorang pemimpin transformasional bersikap.

Untuk itu, menganalogikannya dengan kondisi bangsa kita memiliki relevansi yang sesuai. Bangsa kita terkenal sebagai negara yang tidak mau belajar dari pengalaman. Banyak sekali aspek dalam kehidupan sehari-hari yang menunjukkan bagaimana kita tidak belajar dari pengalaman. Banjir terjadi berulang-ulang setiap tahun dengan pola yang sama. Masyarakat belum berubah. Kemacetan terjadi luar biasa, setiap tahun berulang-ulang dengan pola yang sama. Tidak ada perubahan. Kita lihat pula kasus pemerintah yang menelurkan berbagai peraturan dalam rangka berubah. Jembatan penyeberangan dibuat. Aturan lalu lintas diperketat. Polisi sebagai pengawas ditempatkan di setiap sudut. Namun, apakah perilaku masyarakat kita berubah? Lampu merah diserobot. Jembatan penyeberangan yang disiapkan dibiarkan sepi sementara para penyeberang jalan malah mengambil risiko kehilangan nyawa dengan menyeberang di bawahnya. Orang mengatakan kalau kita membutuhkan terapi kejut. Kalau belum krisis, kalau belum tertangkap, kalau belum disidang dengan denda Rp100 juta, orang belum berubah. Kalau belum mengalami krisis bertahun-tahun, Indonesia tidak akan berubah.

Apakah kita di perusahaan akan seperti itu juga? Kalau operasi masih lancar-lancar saja, praktik berubah diri belum dilakukan. Benarkah kita perlu krisis dahulu sebelum kita melakukan perubahan? Bisakah perusahaan berubah tanpa harus mengalami krisis? Menurut Hamel dan Välikangas bisa. Kedua pakar strategi ini menyebut konsepnya dengan istilah *Zero Trauma*. Dengan konsep resiliensi, seharusnya kita tidak perlu mengalami hal-hal yang menyakitkan dahulu sebelum berubah. Tidak perlu ada kejutan (*shock*) dalam manajemen, PHK besar-besaran, atau suasana kekacauan. Kita harus terus-menerus membentuk dan menyesuaikan berbagai peluang. Membentuk sebuah masa de-

pan, ketimbang terbius dengan masa lalu. Kalau Zero Trauma ini kita harapkan terjadi, ada empat tantangan yang harus dihadapi perusahaan:¹¹

1. Tantangan kognitif. Perusahaan harus bebas dari penolakan untuk berubah, nostalgia yang berlebihan atas kesuksesan masa lalu dan sikap yang arogan. Kita harus memiliki sikap bahwa perubahan harus terus-menerus dilakukan, sekaligus mempertimbangkan dampaknya terhadap situasi sekarang.
2. Tantangan strategis: Perusahaan harus selalu menciptakan alternatif, opsi-opsi strategi baru. Semakin banyak dan melimpah opsi ini, semakin bermanfaat tatkala strategi yang kita jalankan sekarang sudah mulai menurun kemajuannya.
3. Tantangan politis. Kita harus dapat mengalihkan sumberdaya yang digunakan sekarang untuk pengembangan produk dan program di masa datang. Ini artinya harus membangun kemampuan untuk mendukung portofolio baru, dan memperkecil kesalahan eksperimen strategi.
4. Tantangan ideologis. Yaitu bagaimana kita mengoptimalkan model bisnis, mungkin yang kita miliki sekarang sudah tidak relevan lagi.

Turun ke Bawah

Pertanyaan apakah perubahan bisa menghindarkan krisis juga dijawab dengan baik oleh konsultan McKinsey&Co yang lain, dalam laporan penelitiannya yang berjudul *Corporate Transformation, without crisis*¹². Riset yang dipimpin oleh John D. Day dan Michael Jung menjelaskan bahwa kita memang bisa menjalankan perubahan tanpa harus mengalami krisis terlebih dahulu.

Terutama, jika para pemimpin kita memahami bagaimana tim kerja dan individu yang ada di dalam perusahaan mengubah pandangan mereka terhadap realitas. Salah satu faktor penting yang menentukan di sini adalah, ketika pemimpin menjalankan perubahan, ia sekaligus juga berperan sebagai pengamat. Ia turun langsung ke bawah untuk mengidentifikasi, menentukan dan menjaga proses perubahan. Pemimpin yang merupakan pelaku perubahan, sekaligus pengamat perubahan. Perubahan tidak boleh sekadar artifisial saja. Apa yang kita kerjakan sehari-hari, sesuatu yang telah berurat berakar pada dasarnya harus terus dipertanyakan, apakah masih layak dipertahankan, ataukah masih mungkin untuk kita tingkatkan daya gunanya. Masalahnya, jika Anda terlibat sehari-hari, tenggelam dengan hal-hal yang rutin, pertanyaan-pertanyaan yang menantang akan sulit terjadi. Ini sama saja dengan menganjurkan seseorang menjadi pemain (misalnya pemain sepakbola) yang menggocek bola di lapangan, dan mengharapka ia menjadi pengamat sekaligus menjadi penonton di sebuah sudut balkon? Mungkinkah itu terjadi? Terkait dengan hal ini, konsep resiliensi yang dikemukakan Hamel di atas juga memberikan saran bahwa pemimpin puncak harus hadir di bidang-bidang yang ingin ia ubah. Jarang ada pemimpin puncak yang “turun langsung”, menempatkan dirinya ketika perubahan terjadi dan melihat perubahan itu dari jarak dekat. Alami lah sendiri. Lewati hari-hari di tempat di mana konsumen kita berkumpul, di gerai pesaing, dan ambil manfaat dari pergaulan kita dengan pihak-pihak terkait (misalnya acara seminar, rapat asosiasi, dll.).

Dengan usaha ini, Anda sekaligus dapat menyaring sendiri informasi yang penting tentang perubahan. Jangan lupa, banyak pihak yang memberikan informasi yang tidak benar karena ia tidak ingin perubahan berjalan. Mereka khawatir bila perubahan berlanjut, posisinya mungkin menjadi tidak nyaman. Mungkin

mereka tidak memiliki sumberdaya cukup untuk mengantisipasi perubahan. Mungkin ada *vested interest*-nya yang “terganggu” sehingga ia mencoba menghalangi perubahan.

Komunikasikan dan Kelolalah Perubahan

Bila kita perhatikan pembahasan di atas, maka kita akan melihat betapa pentingnya peran komunikasi. Seperti juga saat kita harus menyebarkan aura elemen strategis lainnya, visi, misi, dan nilai-nilai. Dalam hal perubahan, aspek komunikasi juga menjadi mutlak perannya. Komunikasi yang baik tidak saja penting untuk menginformasikan, tetapi juga menumbuhkan motivasi untuk berubah.

Peran ini menjadi semakin kental ketika perubahan tidak terjadi dalam kerangka waktu yang pendek. Ada periode di mana perusahaan sedang berada di antara “belum berubah” menuju “sudah berubah”. Periode ini dapat dikatakan sebagai periode kritis atas suksesnya sebuah perubahan. Kita sudah melihat dalam beberapa pembahasan di atas, di periode inilah ada sebuah ketidaktakpastian. Ada kesan instabilitas dan mengambang yang tidak bisa dihindarkan.

Agar semua itu dapat diminimalisir, maka perusahaan harus merancang sebuah program komunikasi yang terarah. Lebih dari sekadar pertemuan di rapat, manajemen puncak berpidato, atau menyantumkan pengumuman di media massa. Beberapa cara berikut dapat kita jadikan panduan untuk merancang program komunikasi dan pengelolaan perubahan:¹³

1. Konsistensi. Semua tindakan haruslah konsisten dengan sikap perubahan yang diusulkan. Tentu saja terhadap semua pihak yang terlibat, terutama manajemen puncak. Agar perilaku Anda sebagai pemimpin konsisten, selalulah pertanyakan, “Jika saya mengatakan kami

harus mengelola perubahan, bagaimana saya harus bersikap? Bagaimana saya mengatasi masalah kami?”¹⁴

2. Gunakan bahasa, kata-kata, dan simbol yang lebih emosional sifatnya. Penggunaan terminologi tertentu, yang mengasosiasikan dengan bentuk perubahan kadang lebih manjur dari yang lainnya. Semuanya dapat menjadi alat komunikasi yang lebih mudah diserap untuk menggambarkan perubahan yang sedang terjadi.
3. Gunakan media sebanyak dan sesering mungkin untuk menjamin penyebaran ide-ide perubahan ini. Dalam beberapa hal, perubahan kadang membutuhkan waktu untuk dapat dicerna, dipertanyakan, dan ditantang, baru akhirnya diterima. Semakin banyak media dan semakin sering kesempatan untuk menyampaikan, semakin baik.
4. Tunjukkan perilaku-perilaku atau kejadian yang dapat menjadi kasus dan menjadi contoh bagi karyawan yang lain. Ketika tonggak sejarah tertentu tercapai, cobalah untuk merayakannya. Tentu saja kita tidak harus bisa menjelaskan ukuran-ukuran yang menggambarkan pencapaian kita atas perubahan. Bisa dari penjualan, dari laba, dari kontrak-kontrak baru, tambahan produk baru atau perluasan pasar baru, tingkat *turn over*, peningkatan efisiensi, dsb.

Perubahan-perubahan yang kita lakukan pada dasarnya merupakan sebuah keputusan. Agar sebuah keputusan tepat, kita memerlukan perangkat yang disebut dengan analisis, kreativitas, dan intuisi. Pada Bagian III berikut, kita akan membahas tiga perangkat penting tersebut.



Strategic Mindset

BAGIAN III
PERANGKAT YANG
DIPERLUKAN

Mengasah Ketajaman Analisis

Pembahasan kita dalam bab-bab sebelumnya, tentang elemen berpikir strategis dan aspek-aspek yang kita coba pahami, menuntut kita memiliki mutu penalaran (*reasoning*) yang kuat. Kita memerlukan wawasan dalam memahami aspek-aspek lingkungan, penciptaan visi, membayangkan masa depan sekaligus perubahan-perubahan yang membayangkannya. Sebenarnya, ada dua sisi penalaran di sini. Pertama, yang kita sebut dengan berpikir logis, dan yang kedua berpikir kreatif. Untuk yang kedua, kita akan meninjaunya lebih banyak pada Bab 9, tentang berpikir kreatif, dan sekaligus mencoba melihat bagaimana peran intuisi dalam Bab 10. Dalam bab ini, kita akan lebih banyak melihat analisis, yang merupakan perangkat dalam melakukan berpikir logis. Apa sebenarnya analisis, bagaimana posisinya dalam berpikir strategis, apa saja yang harus kita waspadai, dan sebagainya.

Analisis berasal dari akar kata Yunani, yang artinya membuat pembagian lagi. Kita perlu membedah (karena itu pisaunya harus tajam...), memilah, menghubungkan, dan memperkirakan berbagai faktor penentu keputusan strategis yang bisa kita inderai secara terpisah, ataupun yang datang pada kita sebagai sebuah paket. Kita memproses informasi itu, mengumpulkannya, dan

mengonsolidasi informasi dan mengorganisirnya. Kita memerlukan rumusan-rumusan, kita juga memerlukan kombinasi dari aspek-aspek yang kita amati. Setelah masing-masing terpisah, dan kita mengetahui tingkat kepentingannya bagi keputusan kita, kemudian merakitnya kembali, maka akhirnya kita melakukan perhitungan agar memberi manfaat sebesar mungkin untuk kita.

Dari dua bagian utama otak kita, otak kirilah yang berperan lebih besar dalam urusan analisis ini. Kita menggunakannya untuk hal-hal yang linear, urutan-urutan fakta, dan berbagai hal eksplisit yang terjadi di sekitar bisnis kita. Apakah kita harus menganalisis semuanya? Tentu saja tidak. Meskipun banyak studi yang mengatakan bahwa otak manusia memiliki kemampuan yang luar biasa, akan tetapi tetaplah ada batasnya. Ya, kita bukanlah makhluk yang maha tahu! Kemampuan kita mengindera berbagai fenomena di sekitar berada di dalam koridor tertentu. Apa yang kita pikirkan tentang dunia sekitar kita (karena itu juga tentang lingkungan bisnis), umumnya lebih banyak pada informasi dan bukti-bukti yang sebenarnya kita hayati sambil lewat. Dari semua informasi yang kita terima, itu pun tidak semuanya kita cerna dan proses. Kita memiliki kapasitas yang terbatas untuk memprosesnya. Kadang, variabel yang begitu banyak dari masing-masing masalah memiliki hubungan yang begitu pelik tidak mampu kita cerna. Walaupun kita sudah melumat dan mencernanya, kita masih harus melepaskannya karena kapasitas penyimpan yang kita miliki juga terbatas. Maka, terkadang kita tidak bisa menghindar dari yang namanya “lupa”.

Jadi, bagaimana kita mengelola proses pengambilan keputusan sementara masalah-masalah strategis kita luar biasa kompleks. Hal penting yang harus kita ingat adalah, kita menganalisis hal-hal yang perlu saja. Namun lebih daripada itu, dalam analisis, jangan hanya puas setelah mendapatkan kesimpulan atau hasil analisis saja. Pengambil keputusan strategis juga harus mewaspadai *bagaimana ia sampai* pada keputusan itu. Kita wajib berpikir

tentang *bagaimana* kita membuat penilaian, dan sampai pada keputusan. Akan selalu ada kesenjangan antara berbagai informasi yang kita miliki dengan hasil keputusan yang kita harapkan. Walaupun datanya ada, mungkin kita harus bekerja dengan data yang tidak lengkap, mengambang, dan mungkin malah saling berkontradiksi. Ibarat pekerjaan intelijen, pemikir strategis harus mengembangkan berbagai kemungkinan (atau hipotesis) yang memang perlu untuk diuji kembali. Kita memerlukan sebuah lompatan analisis, dari yang kita tahu ke yang penuh ketidakpastian. di sinilah keterampilan analisis yang disertai dengan penilaian bisa menjembatannya (dalam Bab 10, kita bisa melihat peran intuisi untuk menjembatani ini).

Keterampilan analisis (*analytical skill*) memang memberikan sebagian jawaban atas bagaimana keputusan sebaiknya diambil. Dan ini pula lah yang sesungguhnya kita dapat dari proses belajar di sekolah-sekolah formal. Saat kita melatih kemampuan analisis dengan baik. Saat kita menggunakan berbagai metode yang ilmiah dalam mengalkulasi berbagai pikiran dan tindakan strategis. Membuat analisis menyeluruh dengan berbagai aturan prosedural dari konsep-konsep dan teori yang dirumuskan para akademisi dan pakar. Mengumpulkan berbagai informasi tentang organisasi, mencoba mencari kelemahan dan memperkuat kekuatan. Kita dianjurkan pula untuk mengendus berbagai peluang dan ancaman dari lingkungan kita. Dan kemudian kita mencocokkan antara sumberdaya yang kita miliki dengan berbagai peluang itu, sekali kita sudah merumuskan masalahnya dengan baik, barulah kita mencoba menyaring, mengevaluasi berbagai kriteria untuk tindakan strategis.

Kemampuan analisis dengan konsep-konsep sebagai alat, membantu kita secara ketat, konsisten, dan secara objektif mengelola dan menafsirkan serta menggabungkan hal-hal yang ada tadi. Ada alat-alat analisis yang digunakan, seperti teknik *forecasting*, riset pasar, berbagai tren pemasaran, analisis skenario,

persaingan yang kita simulasikan dan berbagai kalkulasi. Semuanya membantu kita mengembangkan berbagai kemungkinan dari keputusan strategis yang kita ambil.

Model Keputusan Rasional

Jika seluruh informasinya sudah lengkap, (apakah itu hasil dari pengalaman melakukan pengamatan, atau hasil riset) maka kita bisa mengambil sebuah keputusan *terbaik*. Kita mungkin sudah pernah mencobanya, dan bayangan kita terhadap keputusan dan dampaknya sudah cukup jelas. Namun berpikir strategis, sebagaimana telah kita bahas sebelumnya sering kali tidak berjalan seperti itu. Kita memiliki kerumitan situasi yang terkadang betapa pun canggihnya alat-alat yang kita miliki, tidak banyak menolong. Untunglah Herbert Simon memiliki salah satu pemecahannya, yaitu apa yang disebutnya sebagai *The Rational Decision-Making Model*¹. Pada model ini, pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan pengambilan keputusan yang rasional, tetapi disadari pula bahwa akan ada kelemahan-kelemahan. Misalnya:

- Rasionalitas memerlukan pengetahuan yang lengkap dan antisipasi atas konsekuensi yang akan terjadi untuk setiap pilihan. Faktanya pengetahuan atas konsekuensi ini selalu terpisah-pisah. Karena berpikir strategis—dan keseluruhan rencana, tentu saja—merupakan persoalan dan konsekuensi di masa depan, kita membutuhkan imajinasi untuk memasok kekurangan pengalaman kita.
- Rasionalitas membutuhkan banyak pilihan di antara alternatif tindakan dan perilaku yang mungkin. Faktanya, saat kita harus mengambil keputusan, hanya sedikit dari kemungkinan ini yang muncul di dalam pikiran. Karena itu, dalam praktiknya, proses pengambilan keputusan dengan analisis hanya bisa

memuaskan—kita memilih alternatif pertama yang muncul yang kita anggap *cukup baik* ketimbang mengamati semua alternatif yang bisa kita dapatkan dan menentukan mana yang *terbaik*. Akibatnya, fokus kita hanya pada rentang yang cukup sempit dari keseluruhan alternatif yang mewakili perubahan marjinal (sedikit demi sedikit) ketimbang berusaha untuk berubah dengan dramatis dari posisi sekarang. Dengan sendirinya, mau tidak mau kita juga sering terpaksa mengandalkan konsensus—memilih alternatif yang akan menghasilkan kesepakatan paling besar dan dukungan dari keseluruhan karyawan yang terlibat.

- Walaupun kita memiliki alat-alat yang membantu, misalnya kerangka analisis, alat statistik dan teknik forecasting, model matematika, serta segala bentuk simulasi apa pun, tetap saja pada akhirnya kita harus melibatkan penilaian individu, ditambah intuisi, dan dugaan yang terlatih. Intuisi memainkan peranan penting (dalam Bab 10, soal intuisi ini akan dibicarakan secara khusus dan lebih dalam).

Dari pembahasan di atas, bila kita kaitkan dengan aspek berpikir strategis, jelaslah bahwa model berpikir rasional yang mengandalkan kemampuan analisis memiliki berbagai kekurangan. Keterampilan dan perangkat analisis kita tidak akan mengungkap semua jawaban yang dibutuhkan. Faktanya, banyak sekali tujuan dalam rencana-rencana strategis kita yang tidak konsisten di antara sumberdaya yang ada, seperti karyawan dan waktu, hal-hal rutinitas yang hanya terbatas pada fungsi tertentu, ditambah lagi dengan standar prosedur operasi yang kerap dijalankan secara kaku.

Peringatan untuk Analisis

Dengan kelemahan dan kekurangan di atas, tidaklah mengheran banyak pakar yang memberikan semacam peringatan atas penggunaan analisis. Salah-salah, hasilnya malah merugikan kita.

Henry Mintzberg terkenal sangat keras karena peringatannya terhadap aliran manajemen strategis yang sangat menggantungkan diri pada analisis.² Dan juga peringatannya terhadap keputusan berdasarkan analisis yang *berlebihan* pada pengamatan atas lingkungan eksternal, lingkungan internal dan lebih mengandalkan data-data historis. Kemudian dari sana kita seakan-akan dapat menentukan posisi strategis yang tepat, yang kemudian menuntun kita menetapkan sasaran, dan langkah-langkah strategis. Padahal, tingkat perubahan lingkungan bisnis amatlah cepat. Di saat yang sama, tidak ada pesaing yang berpangku tangan membiarkan kita melesat dengan strategi yang kita buat. Jadi, sangatlah gegabah bila kita menggantungkan diri hanya pada analisis semata. Keputusan yang diambil berdasarkan atas proposal para staf dan manajer, dari kesimpulan rapat kerja, laporan-laporan pekerjaan, atau memo internal saja. Menurut Henry Mintzberg, profesor manajemen strategis dari Kanada, kita justru harus menumbuhkan kemampuan untuk mensintesa. Sementara itu, sintesis yang canggih, tidaklah bisa terjadi tanpa adanya kreativitas (dalam Bab 9, sintesis dan kreativitas ini akan digali lebih dalam).

Lebih jauh Mintzberg mengatakan, pada beberapa pendekatan manajemen strategis, sebagian besar konsentrasi diarahkan pada apa yang disebut Mintzberg, *hard data*, yaitu fakta-fakta tentang potensi pasar, posisi pesaing, atau struktur pasar. Data-data mentah ini memang perlu, tetapi tidak bisa terlalu diandalkan, karena kekuatan keputusan menjadi terbatas. Ada tiga kelemahan dengan pendekatan seperti ini.

Pertama, pengambil keputusan berasumsi bahwa hal-hal di masa datang dapat diprediksi hanya dengan mengandalkan kejadian-kejadian masa lalu.

Kedua, proses analisis secara terstruktur, sistematis, sering membuat kita membedakan pihak yang merencanakan dengan yang akan menjalankan rencana (misalnya antara bagian perencanaan dengan eksekutif di unit bisnis). Ini menurut Mintzberg sama saja dengan memisahkan perencanaan dari pelaksanaan. Dari segi menangkap peluang, ini kurang menguntungkan.

Ketiga, semakin formal prosesnya, semakin terbatas kekuatannya. Jika dalam proses berpikir strategis kita sangat terstruktur, opsi-opsi keputusan yang dihasilkan juga sempit. Alternatif yang tidak sesuai dengan persyaratan struktur menjadi terabaikan. Pengambil keputusan strategis seakan terjebak pada acara-acara seremonial: pembuatan formulir, mengumpulkan komentar, penggunaan model, dan tuntutan skedul rapat. Terobosan-terobosan dalam strategi dan tindakan menjadi tidak terbayangkan.

Karena itu, Mintzberg menyarankan agar para pengambil keputusan mengombinasikan *hard-data* dan pengalaman-pengalamannya dengan mengindahkan pula peran dari *soft data*. Identifikasilah informasi-informasi dari jejaring bisnis Anda, hubungan informal dengan pelanggan, termasuk dari jejaring internal kita, seperti dengan karyawan, dan berbagai dugaan intuitif. Kedua hal inilah—*hard-data* dan *soft-data*—yang dapat membuat keputusan strategis kita memiliki kekuatan. Kata Mintzberg, “Analisis atas *hard-data*, memberikan kecerdasan pada kita. Sementara *soft-data*, memberikan kebijaksanaan.”³

Memanfaatkan berbagai *soft-data*, pada dasarnya dapat membantu menggiring kita melakukan sintesis. Hal-hal yang “tidak terpikirkan” bisa muncul, dan mungkin sekali itu merupakan sebuah terobosan bagi kita. Semua terjadi secara spontan, sambil lalu, tidak dipaksakan, tetapi bisa efektif. Mintzberg

mengumpamakan, “Terobosan-terobosan dapat kita ibaratkan seperti tanaman yang tumbuh alami menjalar ke segala arah. Bukan tanaman yang tumbuh dalam rumah kaca.”

Alasan-alasan Mintzberg di atas bisa membantu kita—dalam beberapa hal—membedakan mana seorang *perencana strategis* dan mana yang *pemikir strategis*. Karena alasan itu menunjukkan posisi bahwa perencanaan strategis merupakan proses analitis dengan tujuan untuk memprogram strategi yang sudah diidentifikasi. Hasilnya adalah sebuah “perencanaan”. Sementara berpikir strategis adalah proses analisis disertai sintesis yang berbasiskan intuisi, di mana hasilnya adalah perspektif yang terintegrasi dari perusahaan.

Peringatan Mintzberg ini, selain ditujukan kepada para pelaku bisnis, juga diarahkan kepada para pengelola sekolah-sekolah bisnis. Menurutnya, apa yang disajikan di kelas-kelas sekolah bisnis tidak seimbang karena lebih banyak menekankan pada analisis. Mintzberg menekankan bahwa keterampilan analisis ini memang harus terus dibangun. Ia berguna sekali pada saat awal-saat kita berurusan dengan hard-data tadi, dan kemudian pada saat implementasinya, yang mungkin harus terprogram. Memang analisis bisa mengumpulkan, membuat agregasi, dan memproses informasi. Namun, analisis sering kali tidak mampu *menginternalisasi, memahami, dan menyintesisnya*.⁴

Hamel dan Prahalad, dua pakar strategi lain yang sering disebut-sebut di tahun 1990-an juga senada dengan kritik-kritik dari Mintzberg. Menurut mereka, Berpikir Strategis itu memang berfokus pada *Bagaimana Kita Berpikir*. Bagi kedua orang ini, tantangannya adalah mengembangkan tinjauan masa depan yang baik pada ruangan persaingan baru. Masih menurut mereka, “Tinjauan masa depan bukan produk jelas dan mudah dipahami artikulasinya, tetapi tidak biasa, yaitu *out-of-the box thinking*.”⁵

Berlebihan Atas Model Analisis

Mintzberg telah mengingatkan kita untuk berhati-hati jika hendak menggunakan analisis sebagai dasar sebuah keputusan strategis. Pertanyaannya kini adalah apakah analisis masih tetap relevan untuk kita? Pertanyaan di atas banyak dikemukakan oleh pelaku bisnis yang sinis terhadap analisis. Argumennya adalah semakin kompleks atau semakin turbulen lingkungan, maka semakin berkurang kebutuhan kita atas rasionalitas. Menurut mereka, karena di tengah situasi seperti itu, hampir tidak ada yang bisa di analisis.

Seperti saya, Anda pun mungkin tidak akan seekstrem pendapat di atas. Rasanya kita masih meyakini bahwa kemampuan analisis masih penting untuk pemikiran strategis. Hanya saja, memang kita harus mewaspadaikan kelemahan-kelemahan atau jebakan yang kita lihat di atas. Jika sudah begini, kita harus mengakui, keterampilan berpikir strategis memang bisa dianggap sebagai sebuah seni. Ia bukan melulu melakukan analisis dengan langkah demi langkah yang terstruktur, tetapi juga bukan hanya mengandalkan kreativitas dan intuisi yang mengandalkan dugaan, spekulatif, atau kecepatan memutuskan.

Ketan J. Pattel, mengingatkan pemikir strategis agar tidak secara membabi-buta mengandalkan analisis untuk menjawab semua pertanyaan-pertanyaan strategis. “Bahayanya bukan di analisisnya, tetapi asumsinya atas kelengkapannya sebagai sebuah proses. Bahayanya bukan pada prosesnya, tetapi asumsi atas keabsolutannya” ungkap Pattel.⁶ Untuk melengkapi pembahasan dari Pattel, Anda bisa melihat boks berikut:



Analisis merupakan sebuah kandungan penting untuk mendekati masalah dan memberikan basis untuk perumusan strategi, tetapi ia hanya salah satu elemen yang kita butuhkan. Strategi yang didasarkan hanya pada analisis mungkin layak, tetapi jika ia berdasarkan analisis yang superior, itu pun masih belum lengkap.

Analisis yang superior harus didasarkan pada penggunaan data yang ketat, formula, atau kerangka (terbatas karena mereka umumnya tidak begitu saja tersedia). Karena metode analitis untuk formulasi strategi kebanyakan sering menggunakan informasi yang tersedia, dan metode serta teknik yang standar, ia tidak bisa memberikan jawaban yang berbeda. Dengan menggunakan pendekatan yang sederhana, yang berjalan mulus dan linear, strategi yang penuh analisis seperti ini hanya berdasarkan pada kelemahan analisis orang lain.

Mungkin kita bisa mengandalkan inkompetensi orang lain untuk waktu yang lama. Sayangnya, jika kita tergantung pada hal ini, maka kita berhenti menantang diri kita sendiri, kita mengabaikan kemungkinan dan yang paling penting, kita berhenti untuk bertumbuh. Kita membuat diri sendiri menjadi lemah untuk bertahan.”

Melanjutkan pembahasan Pattel ini, Penulis ingin menyampaikan satu hal lagi yang harus kita waspadai dalam pengelolaan pisau analisis kita. Berkat para pakar dan ahli, konsep-konsep untuk melakukan analisis dalam rangka berpikir strategis bermunculan seperti jamur di musim hujan. Maklum, di industri konsultan manajemen, “memperbarui” konsep-konsep ini sama dengan “pengembangan produk”. Sehingga, dalam hal ini pun, kita tidak boleh gegabah untuk terjebak pada konsep-konsep yang seakan-akan *baru* tetapi sesungguhnya tidak. Kali ini, Penulis kutipkan gagasan David Hussey, seorang editor jurnal strategi terkemuka dari Inggris. Menurutnya, berkaitan dengan keterampilan analisis ada beberapa hal yang harus diperhatikan,⁸ Pertama, sering terjadi, tidak dipahaminya apa yang harus dianalisis. Kedua, tidak dipahaminya cara analisis yang benar. Ketiga, ada masalah dengan alat atau teknik yang digunakan. Keempat, tidak sempurnanya menggunakan alat. Mari kita lihat satu per satu gagasan dari Hussey ini.

Analisis yang Patut Dianalisis

Menganalisis memang bisa dilakukan oleh siapa saja. Namun harus diakui, tidak semua orang dapat menjalankannya dengan baik. Untuk dapat menganalisis dengan baik, pertama, kita harus memahami apa yang seharusnya dianalisis. Sederhana memang, sebagaimana diajarkan pada prinsip ilmu manajemen, yaitu prinsip selektivitas. Pada dasarnya, ada hal-hal yang memang memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan hal-hal lainnya. Dan sering kali yang memiliki pengaruh ini jumlahnya tidak banyak. Sedangkan hal lain (yang jumlahnya banyak), pengaruhnya walaupun ada, sedikit. Pada yang sedikit itulah, karena ia menentukan, kita harus membenamkan konsentrasi.

Barulah dari sini hasil analisisnya bisa berfungsi untuk kita. Beberapa perusahaan dalam bisnis-bisnis yang sudah “*sunset industry*”, atau bisnis yang sudah menyongsong masa suram, ba-

nyak terjebak dengan kesalahan ini. Perusahaan-perusahaan berbasis botol/gelas, tidak menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi pada industri berbasis plastik (misalnya, produsen cairan pencuci botol kaca, yang harus gigit jari melihat semakin banyak pelanggannya yang menggunakan botol plastik—sehingga permintaan terhadapnya menurun). Hal yang sama dapat kita lihat pada pelaku dan operator penyeranta, saat mereka kewalahan atas hadirnya layanan pesan pendek (SMS) dari operator telepon selular. Di tahun-tahun sebelumnya, banyak di antara pelaku bisnis ini menganalisis perkembangan bisnis dan lingkungannya, tetapi bukan pada apa yang seharusnya mereka analisis. Pada saatnya, mereka sudah tidak sempat bertindak lagi mengantisipasi segala perubahan, dan apa yang dilakukannya untuk mengembangkan bisnis menjadi sia-sia. Dari sisi ini, orang yang memiliki wawasan, orang yang memiliki banyak informasi, yang pintar menghubungkan (karena itu harus sekaligus kreatif) menjadi penting. Mereka benar-benar tahu apa yang penting untuk dianalisis.

Tidak Dipahaminya dan dikuasainya Teknik atau Alat Analisis

Saat ragam ilmu dan konsep manajemen berkembang, berbagai teknik menganalisis pun berkembang. Yang jadi masalah adalah, alat-alat dan teknik yang baik belum tentu baik pula hasilnya bila digunakan untuk masalah yang tidak relevan atau dengan cara yang tidak benar. Banyak sekali kasus di mana perusahaan-perusahaan “menelan” begitu saja konsep-konsep yang kelihatannya baru.⁹ Alat-alat ini seakan-akan menjadi mode bagi tuntutan analisis organisasi. Lebih lanjut, David Hussey menjelaskan mengapa hal ini bisa terjadi:

“Masyarakat kita gandrung dengan segala sesuatu yang instan, dan para manajer selalu merasa perlu menyajikan sebuah ‘solusi cepat’ bagi masalah perusahaannya. Orientasinya bukan pada apa yang akan diselesaikan, melainkan kita menggunakan alat apa untuk menyelesaikannya.”

Khusus untuk Indonesia, sudah menjadi rahasia umum bahwa banyak pelaku bisnis yang menganggap sebuah metode/alat manajemen yang “berbau barat” dan “baru”, bernilai lebih bila diterapkan. Adakalanya konsultan atau akademisi yang menemukan dan memahami satu metode/konsep, “berlebihan” dalam mengemukakan pendekatannya. Padahal, tidak selalu alat yang sama bisa digunakan untuk dua organisasi dengan budaya, latar belakang dan nilai-nilai yang berbeda. Tambahan lagi, tidak selamanya konsep-konsep itu baru dalam arti sebenarnya. Banyak yang sesungguhnya cuma pengulangan dari konsep-konsep lama. Jangan mudah terperangkap pada sebuah mode atau *fad* dalam manajemen.¹⁰

Keterampilan Menggunakan Alat analisis

Dua kenyataan di atas, diperparah lagi ketika para manajer tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk menggunakan alat-alat tadi dengan baik. Sehingga, bisa dipastikan implementasinya mengecewakan dan berujung pada kegagalan. Masih menurut Hussey, kurangnya pengetahuan ini biasanya muncul akibat faktor-faktor berikut:

Asal Populer

Teknik analisis yang dipilih lebih berdasarkan pada kepopuleran, bukan karena teknik tersebut sesuai untuk lingkungan si pengusaha. Dengan demikian, ada harapan-harapan yang kurang realistis tentang waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil dari

implementasi teknik tersebut. Mental seperti ini seakan mengabaikan tuntutan waktu yang panjang untuk menjamin berjalannya implementasi teknik itu secara sempurna.

Melupakan Adaptasi

Karena setiap situasi berbeda, maka dibutuhkan penyesuaian-penyesuaian. Bila perusahaan tidak mampu melakukan adaptasi dengan alat yang baru itu, maka kegagalan mungkin sekali akan terjadi.

Pertanyaan-pertanyaan sederhana di bawah ini, dapat kita gunakan agar perusahaan terhindar dari dua faktor di atas.

- Apakah alat atau teknik itu sesuai untuk masalah kita?
- Apakah ia sejalan dengan gaya dan budaya organisasi?
- Apakah ia butuh tambahan pendekatan lain?
- Apakah ia dipahami betul oleh mereka yang menggunakannya?
- Apakah dampak yang terjadi jika konsep tersebut diterapkan di organisasi?
- Apakah kekuatan dan kelemahan utama yang dimiliki metode tersebut?
- Apakah motivasi kita menggunakannya?

Semakin benar teknik analisis, semakin akurat informasi yang kita miliki untuk mengambil keputusan.

Mengasah Ketajaman Analisis

Di tengah berbagai kekurangan di atas, dan berbagai *fad*, peranan analisis ini tidak dapat dipandang enteng. Jadi tidak ada jalan lain. Seperti pisau, kemampuan analisis harus terus diasah. Untunglah, seperti keterampilan lainnya, keterampilan analisis ini pun bisa kita pelajari. Salah satunya adalah dengan memotivasi

diri sendiri untuk menyadari diri bagaimana melakukan analisis, dan mencoba mempertajam proses pemikiran kita. Dengan demikian, analisis akan membantu kita membedakan mana yang *fantasy* dan mana yang memiliki *feasibility*.¹¹

Untuk pengambilan keputusan strategis yang baik, selain analisis, kita juga membutuhkan perangkat lainnya, yakni kreativitas. Coba perhatikan di Bab 9 berikut.



Strategic Mindset

Kreativitas: “Thinking Out of The Box”

ANALISIS saja tidak cukup. Itu yang bisa kita simpulkan dari bab sebelumnya. Kita memang bisa mengumpulkan, memilah-milah informasi dengan pemikiran yang ketat dan disiplin, dan dengan aturan-aturan formal, informasi tentang masa lampau, baik dari kinerja dan sumberdaya perusahaan, maupun tentang lingkungan eksternal organisasi. Selain itu, kita juga harus mampu memiliki analisis tentang masa depan perusahaan dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin berdampak untuk kita. Dengan konsep dan model analisis yang ada, kita memiliki panduan untuk menjalankan proses pemikiran strategis itu tahap demi tahap, dengan argumen argumen yang valid untuk setiap tahap langkahnya. Namun tetap saja tidak cukup, karena dalam perjalanannya kita berhadapan dengan informasi dan kejadian baru yang menuntut cara memandang dan berpikir serta langkah yang berbeda, yang mungkin sama sekali baru dan kita tidak pernah menjalankannya.

Karena itu, kita perlu melengkapi perangkat analisis dengan cara “keluar dari kotak keamanan”, dan membebaskan diri dari cara-cara memandang yang biasa. Menurut Edward De Bono, kita bahkan bukan mengambil langkah-langkah yang valid, tetapi

melakukan sebuah lompatan imajinasi yang kadang harus mengabaikan sejenak aturan berargumentasi yang dapat diandalkan, dan mengambil kesimpulan yang bukan didasarkan pada argumen sebelumnya.¹ Bukan dalam rangka mengabaikan analisis, tetapi melengkapinya.

Bab ini akan membahas bagaimana kreativitas bisa berperan untuk melengkapi analisis dalam proses berpikir strategis, agar bisa membantu memberikan gambaran baru atas pemahaman kita terhadap masalah strategis yang bukan berdasarkan keyakinan atau kejadian masa lalu. Dari sini, solusi baru yang berbeda diharapkan bisa mencuat keluar. Kita mencoba rumuskan dahulu apa sesungguhnya kreativitas itu di bagian awal, kemudian kita akan jawab pertanyaan seperti: Apakah kreativitas hanya monopoli orang atau organisasi tertentu? Apa saja yang dapat kita lakukan untuk menciptakan situasi yang kondusif untuk memunculkan kreativitas pada organisasi? Apa saja yang harus kita dobrak? Bagaimana kita mengelola dan menjadikannya sebagai sikap organisasi ketimbang sekadar karakter individu?

Kreativitas Paduan Gagasan dan Sikap

Cukup banyak rumusan tentang kreativitas yang bisa kita temukan dalam buku-buku manajemen. Untuk bisa memahami perannya pada proses berpikir strategis, Penulis menyajikan pandangan seorang profesor di University of South of California, Robert A. Haris. Paling tidak, Haris mengatakan bahwa kreativitas berhubungan dengan bagaimana kita memadukan gagasan, dan merupakan sebuah sikap dalam pengambilan keputusan.²

Memadukan Gagasan

Berpikir kreatif memungkinkan kita *memadukan apa yang kita miliki menjadi sesuatu yang lebih baik*. Dua atau lebih gagasan, dapat dikombinasikan menjadi sebuah ide baru. Karena itu, salah satu

arahan bagi berpikir adalah memaksa membuat koneksi. Contoh-contoh berikut hanya beberapa dari kisah inspiratif bagaimana orang berpikir strategis dipicu oleh kreativitas:

- Program televisi dan radio dengan format penyampaian seperti penulisan pada majalah. Membuat majalah yang bisa didengar, dan melaporkan sesuatu. Begitu pula stasiun Televisi, membuat laporan bergaya fitur ala majalah, sehingga menyebut programnya sebagai majalah TV.
- Pengelola rumah sakit, menyadari bahwa orang yang sedang yang sakit tidak berarti harus berada di lingkungan “rumah sakit”. Mengapa tidak suasana plesir dihadirkan pada sebuah rumah sakit? Maka, bermunculanlah rumah sakit dengan fasilitas-fasilitas hotel berbintang. Melihat fasilitas yang diberikannya, nyaris sulit membedakan apakah itu sebuah rumah sakit atau hotel.
- Perusahaan jasa pengiriman barang, menggunakan prinsip layanan makanan cepat saji. Ketimbang memaksa konsumennya mencari tempat parkir, mengangkat barang dan mengepak sendiri, sebuah perusahaan logistik memberikan jasa *drive through*—pengirim barang tetap bisa berada di mobil, sementara barang yang akan dikirimnya diproses para petugas. Pada saat sibuk, dan masa puncak, seperti Lebaran, tahun baru, dsb., jasa seperti ini sangat berguna.

Begitulah. Dengan menghubungkan dan membandingkan berbagai hal, gagasan yang muncul sebagai hasil pemikiran kita ibarat sepotong kue tar yang lezat. Ia merupakan perpaduan yang tepat dari berbagai kandungan tepung, gula, mentega, cokelat, dsb. Proses berpikir strategis yang terjadi dengan cara seperti ini menja-

dikan “setiap masalah strategis dapat diselesaikan dengan sebuah cara yang lebih baik”.

Faktanya, memang banyak sekali keputusan-keputusan strategis bisa keluar lebih baik dengan cara memadukan dan membandingkan gagasan ini. Gavetti dan Rivkin menyebutnya *The Power of Analogy*³, sebuah keterampilan yang memanfaatkan pengetahuan-pengetahuan kita terdahulu, dengan masalah yang kita hadapi kini. Karena kita sudah memiliki esensi atas permasalahan yang kita hadapi sebelumnya, maka saat kita masuk ke masalah selanjutnya, pemecahannya sudah dapat kita bayangkan. Dengan begini, contoh-contoh yang sudah kita singgung di atas, bisa kita perpanjang lagi daftarnya. Misalnya dengan melihat pelaku bisnis membuat analogi dengan apa yang telah dilakukan Charles Lazarus, yang mengembangkan Toys “R” Us menjadi toko mainan pertama pada tahun 1950-an dengan manajemen ritel modern, seperti layanan swalayan, interkoneksi ke kantor pusat, *merchandise tracking system*. Gebrakan Lazarus itu membuka mata pelaku bisnis lain.⁴ Leonard Riggio, insinyur yang tadinya harus mencari uang dengan bekerja di toko buku, kariernya meningkat saat ia mengelola dan akhirnya membeli Barnes & Noble. Dengan pola Toys “R” Us, ia mengubah gaya belanja toko buku dan juga pengalaman membeli buku, (persis sebagaimana dijalankan warung kopi Starbuck sekarang) yaitu, dengan membuat toko buku sebagai rumah ketiga, setelah rumah dan kantor. Dibangunlah toko buku besar yang luas—saat itu sudah menjadi toko buku terbesar di dunia—seluas 80.000 kaki persegi. Toko buku yang memiliki ruang publik lebih luas untuk duduk, *browsing* dengan nyaman, dan di isi dengan alunan musik. Beragam acara diadakan seakan tidak pernah berhenti, seperti dongeng untuk anak, even-even untuk komunitas, sampai dengan penandatanganan buku. Kini jaringan toko buku ini ada sekitar 800-an.

Joseph A. Hardy adalah figur lain yang mendapat ilham analogi dari Toys “R” Us.⁵ Ia membangun Home Depot tahun 1956 dengan konsep yang sama (Lazarus menjadi konsultan di sini). Membangun toko bangunan yang *do it your selves*, lantainya lebih bersahaja, luas dengan departemen perkayuan, perkakas, dengan harga yang murah, serta yang paling penting; karyawan dengan pengetahuan teknis yang tinggi. Mereka mampu mengubah paradigma bahwa toko bangunan merupakan dominansi pria. Dengan berbagai *free clinic* yang ditawarkan, manual yang memudahkan, video, dan semangat *You Can Do It, We Can Help*, wanita menjadi tertarik datang. Mereka menentukan sendiri warna cat rumah, desain, dan menjadi lebih terampil mengerjakan banyak hal. Anak-anak pun dirangsang untuk ikut dan membuat orangtuanya lebih betah dan berbelanja di toko itu, dengan konsep *Let’s Play House* yang membuat anak-anak senang bermain.

Thomas Stemberg juga ketularan Lazarus.⁶ Lulusan Harvard ini pada tahun 1985 kebingungan mencari tempat untuk membeli pita printer di hari Minggu, dan akhirnya terpikir olehnya untuk mendirikan The Office Superstar tahun 1986. Format tokonya menganalogikan Toy “R” Us dengan sebuah toko besar untuk pasokan alat tulis dan kantor.

Sekali lagi, dengan kekuatan analogi, kita dapat mentransfer solusi yang ada pada persoalan lama ke masalah baru yang sama esensinya. Dengan demikian, kerumitan hal-hal baru, kompleks dan ambigu bisa dikurangi. Dengan cara penalaran analogi ini, kita menyederhanakan proses penalaran informasi dan mental yang kita butuhkan untuk keputusan strategis. Kita tidak perlu harus tahu setiap detail aspek dari masalah yang kita hadapi. Kita hanya memperhatikan faktor-faktor kunci, dan kemudian menggunakannya untuk masalah yang tengah kita hadapi. Dengan demikian, dorongan untuk menjadi “out of the box” juga semakin besar dan akhirnya kita bisa berharap kreativitas akan menjadi lebih tinggi.

Mengubah Sudut Pandang dan Sikap

Selain mengombinasikan gagasan, kita harus melihat bahwa kreatif merupakan sebuah sikap. Sejauh mana daya cipta kita, dan apa pendekatan yang kita lakukan untuk memecahkan masalah. Masih menurut Haris, ini sangat erat kaitannya dengan kepribadian seseorang. Dan bagaimana ia berpikir dan bekerja. Orang-orang semacam ini tahu bagaimana melihat keterhubungan jalinan antara satu hal dengan yang lain. Tentang bagaimana sebuah konsep dapat bekerja, bagaimana orang mau bertahan, gigih dalam mengatasi sesuatu. Ada orang yang tahu kapan ia harus berhenti, cari suasana segar dan kemudian kembali bekerja dengan ide-ide terobosan.

Salah satu kunci kelebihan mereka yang berpikir dan memiliki wawasan kreatif, adalah melihat berbagai persoalan dari berbagai perspektif. Mereka tidak mau terjebak pada satu cara pandang saja. Terkadang, untuk urusan seperti ini dituntut keberanian dan kepercayaan diri. Sekali lagi, inilah yang disebut sebagai pemikiran “out of the box”.

Orang-orang yang berpikir seperti ini tujuannya jelas, penyelesaian masalah. Artinya, mereka membuka pikiran atas berbagai alternatif penyelesaian. Ketika sebuah cara sudah tidak efektif, orang yang kreatif tidak menunggu terlalu lama, berkuat memikirkannya apa yang salah dengan cara itu. Mereka justru beralih pada penyelesaian lain. Ia tidak harus bertumpu pada sebuah cara penyelesaian. Yang diutamakan di sini adalah bagaimana agar tujuan tercapai, bukan bagaimana sebuah cara efektif. Dalam praktik bisnis sehari-hari, mereka yang mengotot dengan sebuah cara biasanya akan mendapatkan masalah. Paling tidak, sikap semacam ini akan membuat frustrasi bila persoalan tidak kunjung terpecahkan.

Jadi, sebuah situasi yang didesain untuk membuat kita kreatif, akan membuahkan sebuah sikap. Kebiasaan-kebiasaan

di atas pada saatnya akan menjadi sebuah sikap. Kita akan merasa tidak nyaman dan gerah dengan situasi-situasi yang monoton, membosankan tanpa perkembangan dan perbedaan. Kita ingin ada sesuatu yang baru, dan selalu mendapatkan perhatian agar berubah. Ketika kita menghadapi masalah, otomatis ada semacam dorongan untuk menggali berbagai kemungkinan, membuat sesuatu cukup fleksibel, menikmati apa yang kita miliki sembari mencari tahu hal baru untuk peningkatan fungsi, dll.

Mengapa kita harus berbeda dalam berpikir strategis? Andrew Groove, pendiri perusahaan cip raksasa Intel memiliki jawabannya.⁷ Groove percaya, hanya perusahaan yang menciptakan teknik-teknik baru dalam bekerja, berbagai pendekatan baru, teknologi baru yang kreatiflah yang dapat bertahan dalam persaingan. Persis seperti temuan dari penelitian Ryan Matthews dan Watts Wacker (2002) terhadap keberhasilan perusahaan-perusahaan yang dianggap “berbeda”.⁸ Menurut kedua penulis ini, “Penciptaan cara-cara baru adalah prakondisi untuk menciptakan budaya baru. Dalam lingkungan bisnis saat ini, kita harus membangun dan menemukan metode dan pendekatan baru yang radikal.” Karena dengan cara seperti inilah, sesungguhnya perusahaan menggiring industri dan menciptakan iklim yang baru. Dan itu tidak mungkin bila perusahaan tidak bersikap kreatif terhadap hal-hal penting yang dilakukannya, termasuk yang menyangkut keputusan strategis.

Cukup masuk akal, bukan? Karena, sebagaimana kita ketahui, keputusan strategis bukan saja menyangkut tuntutan sumberdaya yang besar, tetapi juga berjangka waktu cukup lama. Bila keputusan yang diambil menyangkut misi, visi, nilai, pencapaian di masa depan, menjalankan perubahan, dan berbagai strategi lainnya dengan “biasa-biasa” saja, maka bisa-bisa semuanya tidak berbunyi. Tidak maksimal! Kita bahkan membutuhkan kreativitas itu ketika kita melakukan analisis. Mulai dari tahap

analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, hingga dengan perumusan strategi-strategi. Bagaimana bisa muncul visi dan misi yang khas, bila kita tidak kreatif.

Karena itulah, Kodak, perusahaan yang dahulunya memproduksi dan memproses negatif film, kini menyebut misinya menciptakan produk "*personal stability*", sebuah film berikut sebuah kenangan. Perusahaan-perusahaan otomotif tidak lagi menyebut produknya sekadar alat transportasi, tetapi sebuah "kenyamanan berpindah-pindah". Tidak terbatas pada perumusan misi-misi seperti di atas saja tuntutan kreatif itu ditujukan, tetapi juga pada taraf bagaimana misi (termasuk juga visi) disebarkan agar meresap pada seluruh organisasi. Begitu pula dengan pengembangan nilai-nilai, tanpa pemahaman kreatif, bagaimana pengamatan kita atas konsumen, pesaing, lingkungan umum bisnis kita bisa menghasilkan pemikiran yang khas, unik, menarik dan berbeda, padahal itu membutuhkan sudut pandang yang berbeda pula. Sudut pandang yang mungkin tidak dipikirkan oleh pesaing kita. Melihat peluang juga seperti itu. Semakin luas kemungkinan yang kita kuak untuk peluang-peluang, semakin menguntungkan bagi kita.

Kreativitas dan Analisis

Agaknya tidak bisa disangkal lagi, kreativitas dan analisis harus berjalan berdampingan. Bab sebelumnya sudah menunjukkan hal itu. Kini, mari kita tinjau hubungan antara dua aspek ini lebih dalam agar perjalanan bersama kreativitas dan analisis bisa menghasilkan keputusan strategis yang kuat. Para pakar strategi mencoba mencari tahu seperti apa analisis, bersama-sama dengan kreativitas (dan sintesis) menghasilkan keputusan strategis yang kuat. Pada riset David Hussey terbukti bahwa bila keduanya dijalankan dengan maksimal, bukan saja keputusan strategis yang kuat yang dihasilkan, tetapi juga keputusan yang inovatif.⁹

Perusahaan dengan daya analisis yang tajam, tetapi lemah dalam kreativitas akan menghasilkan strategi yang sekadar "meniru". Strategi ini tidak menguntungkan untuk jangka panjang. Ketika pesaing atau pemain baru telah menemukan strategi serupa yang lebih kreatif, maka strategi kita sudah tidak lagi bisa memberi banyak manfaat.

Sebaliknya, kita tidak boleh terlalu boros bermain dengan pemikiran kreatif, sementara kita mengabaikan analisis. Terutama karena langkah-langkah kreatif, biasanya kurang memperhatikan sisi lemah dari sebuah keputusan, terutama ancaman-ancaman dari pihak eksternal akibat keputusan tersebut (lihat Gambar 9.1).

		Mutu Berpikir Kreatif	
		Baik	Tidak Baik
Mutu Analisis	Baik		
	Tidak baik		

Gambar 9.1: Analisis dan Kreativitas (David Hussey, 2001)

Kita harus membuat analisis dan kreativitas dengan seimbang. Kenichi Ohmae konsultan strategi bisnis berkebangsaan Jepang, menganjurkan untuk melihat kedua hal ini sebagai satu kesatuan ketimbang hal yang terpisah. Kegiatan berpikir kreatif, bersama-sama dengan analisis, bisa muncul saat merumuskan masalah implemementasi strategi. Kata Ohmae, "Kita perlu menggunakan analisis untuk menstimulasi proses kreatif, untuk menguji gagasan

yang muncul, untuk menjalankan implikasi strategisnya, atau untuk menjamin kesuksesan eksekusi atas potensi tinggi dari “gagasan liar” yang barangkali tidak bisa kita implementasikan dengan baik”.¹⁰

Jadi, setelah analisis melakukan tugasnya—yaitu mengumpulkan dan memahami dengan jelas karakter setiap elemen dari situasi yang kita hadapi sebagai bahan baku untuk berpikir kreatif—kalau bahan baku ini mutunya bagus, maka kreativitas pun bisa menjalankan tugasnya mengintesiskan, mengkristalisasi berbagai situasi tadi untuk menghasilkan pikiran yang inovatif.

Sejauh Mana Tingkat Kreativitas Anda?

Setelah semakin yakin dengan pentingnya kreativitas, kita sampai pada pembahasan bagaimana kita sekaligus menebar, memupuk, dan menjaga bibit-bibit kreativitas.

Salah satu mitos besar yang diidap oleh kebanyakan orang adalah diterimanya pendapat yang mengatakan bahwa kreativitas hanya dimiliki oleh segelintir orang istimewa saja. Pendapat ini, meyakini kreativitas adalah anugerah untuk orang-orang tertentu saja. Padahal, pada dasarnya kita semua memiliki kreativitas meskipun dengan tingkat yang berbeda-beda. Lingkungan kita di masyarakat, di sekolah, di rumahlah yang sering mengurangi daya kreativitas itu. Kita memang tidak bisa serta merta memaksakan orang untuk dapat menjadi kreatif. Namun kita bisa menciptakan lingkungan agar kreativitas dapat tercipta. Karena itu, dalam rangka menciptakan organisasi dengan orang-orang berpikir kreatif—yang pada saatnya akan berpikir strategis—kita harus tahu bagaimana kita dapat membuka dan menyalurkan potensi ini dari seluruh elemen organisasi kita. Semuanya dilakukan dengan penuh pertimbangan, yang pada akhirnya memungkinkan kreativitas itu menjadi sebuah keterampilan yang bisa kita kembangkan.

Sebelum kita lebih jauh berbicara tentang pengembangan keterampilan dan penciptaan kondisi di dalam organisasi, mari kita simak dahulu beberapa kendala pribadi, yang menurut beberapa pendapat membuat kreativitas surut sebelum sempat mencuat. Hal-hal bersifat pribadi yang harus kita runtuhkan.

Runtuhkan Dahulu Kendala Pribadi

Berbagai konsep pengembangan diri, membuktikan bahwa perkembangan yang mandek pada diri kita (misalnya berkomunikasi), banyak yang bersumber dari diri kita sendiri. Kita sendiri yang menciptakan tembok psikologis di hadapan kita sehingga seakan-akan kita memang tidak bisa lewat lagi. Kini, saatnya kita dobrak dan runtuhkan tembok itu. Berikut beberapa panduan:

1. Ketakutan Psikologis

Cemas dan panik adalah reaksi yang lazim bagi seorang yang mendadak dihadapkan pada sebuah masalah. Sesuatu terjadi di luar perkiraan kita, sesuatu yang tidak disiapkan. Pertanyaannya, apakah reaksi kita proporsional dengan masalah yang terjadi? Apakah kita tidak berlebihan, sehingga reaksi itu bisa menjadi lebih besar dari masalah itu sendiri? Berlebihan salah, tidak peduli juga salah.

Kalau reaksi Anda sangat panik, maka Anda kehilangan fokus sehingga walaupun penyelesaiannya disiapkan, hasilnya tidak memuaskan. Ada yang sedemikian tidak pedulinya, sehingga tidak segera menyelesaikan masalah, sementara ia sudah terlambat. Ini adalah cara kita memandang sebuah persoalan. Dibutuhkan kondisi emosional dan psikologis serta respons yang sesuai. Jika itu yang kita lakukan, kita akan menyadari bahwa tetap banyak sisi peluang dari sebuah masalah.

Sekali lagi ingat. Jika Anda ingin menjadi kreatif, jadilah orang yang merumuskan masalah sebagai: (1) Melihat

perbedaan antara apa yang kita miliki dengan apa yang kita inginkan; (2) Meyakini bahwa ada sesuatu yang lebih baik dari situasi ini; (3) Sebuah peluang bagi sebuah tindakan yang positif. Mereka yang melihat masalah dari sisi yang baik ini, dapat membangun rasa percaya dirinya, menghadirkan perasaan bebas untuk menentukan, tidak dikuasai apa pun di luar kita.

2. Pesimisme

Kreativitas bisa mati, saat orang tidak memiliki optimisme. Ibarat bunga, ia adalah bunga yang layu sebelum berkembang. Bila kita berbicara tentang aktivitas militer, inilah yang disebut “kalah sebelum perang”. Dengan beranggapan seperti ini, sama saja dengan memberikan kekuatan sedemikian rupa pada masalah, padahal kita harus mengalahkannya. Jika ini yang dilakukan seluruh umat manusia sejak dahulu, kita mungkin tidak akan pernah naik pesawat, karena orang tidak percaya kalau mereka bisa terbang. Mungkin banyak penyakit tidak pernah bisa disembuhkan karena orang tidak ingin percaya bahwa ada antivirus. Mungkin orang tidak akan pernah menginjakkan kakinya ke Bulan. Mungkin umat manusia tidak ada yang tahu tentang Mars, karena jaraknya jutaan kilometer dari Bumi. Tidak ada lampu pijar, karena Thomas Edison tidak ingin mencoba bola lampunya (Edison mencoba lebih 1.000 kali bola lampunya). Bagi orang yang berpikir kreatif, paradigma terhadap rasa takut ini diputar 180 derajat. Kegagalan justru dijadikan perkiraan, dan akan diterima. Kegagalan bukan berarti menyenangkan, tetapi bila kita telah siap akan kegagalan, yang ada di kepala kita adalah jalur untuk sukses. Yang dicari adalah perasaan pencapaian atas tugas tertentu. Kata orang, bila kita hanya mencoba 5 kali karena takut mencoba lebih banyak, maka kita

memiliki kemungkinan berhasil untuk berhasil hanya 5 kali. Namun, jika kita mencoba 100 kali, meskipun 70 di antaranya mengalami kegagalan, kita toh masih memiliki 30 kemungkinan untuk sukses. Sesuatu yang jauh berbeda dengan hanya 5.

Pesimisme ini yang harus kita runtuhkan. Kerap kita tidak yakin dengan kemampuan diri kita sendiri. Bagi kita, hal-hal yang baru dan sesuatu yang “hebat” hanyalah milik mereka yang populer. Mereka yang hebat. Kita? Kurang cerdas, tidak bisa merekayasa.

Jadi, mari kita runtuhkan pesimisme, kita bangun optimisme dengan bersikap *menantang*. Kita pertanyakan asumsi-asumsi yang ada di belakang sebuah gagasan. Apa pun bentuk gagasan itu. Apakah ia berbentuk artikel, keyakinan tertentu, proposal, atau sekadar ucapan saja. Dahulu orang tidak ada yang membayangkan bahwa ada kelas jarak jauh untuk proses belajar mengajar. Namun kini, itu sudah memungkinkan karena orang mempertanyakan, “Apakah pendidikan harus dengan tatap muka?” Mereka yang bergerak di bisnis jasa kurir, menantang dengan layanan satu malam sampai (*one night service*). Kini, perusahaan jasa antar, bicara bagaimana antarannya bisa “sampai dalam satu jam langsung ke tempat tujuan” (*1 hour delivery*). McDonald's, jaringan makanan cepat saji menantang pelanggannya dengan “60 detik atau gratis satu es krim”. Hal-hal yang menantang dan merangsang adrenalin kita, dapat membangun optimisme dan mencuatkan ide-ide kreatif.

3. Mendewakan status quo

Yang Anda lihat sebagai subjudul bab ini (“*Thinking Out of The Box*”) adalah mantra Andy Grove yang pernah menjadi CEO Intel Corporation, pembuat cip terbesar di dunia.

Mantra itu menggambarkan bahwa hanya dengan ide-ide kreatiflah mereka dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Mereka yang terkadang *nyeleneh*, melawan arus, dan ingin berbeda.

Sewajarnya, sebagaimana telah dikemukakan di awal bab, kita meyakini pada tingkat tertentu bahwa pada dasarnya setiap orang itu kreatif. Mudah-mudahan mendapatkan informasi, kemajuan teknologi dan keilmuan membuat pemahaman terhadap kreativitas juga semakin berkembang. Kita seperti kanak-kanak yang senang bermain dan berimajinasi penuh kreativitas. Ketika kita mulai bersekolah, mengenal berbagai aturan dan kebiasaan serta tekanan sosial, benih-benih kreativitas kita banyak yang dilumpuhkan, kalau tidak dimatikan. Banyak bahan olok-olok, bila kita tidak tampil layaknya orang dewasa dan canggih. Bila ada yang memandang masalah secara santai, langsung di cap tidak serius. Bahan-bahan penganjur kreativitas menganjurkan kita untuk kembali menghidupkan, mengeluarkan lagi berbagai sikap mendobrak, melawan rutinitas, menghindari hal yang rutin.

Hancurkan hambatan yang kita ciptakan sendiri. Orang-orang semacam ini kerap berpikir "*Apa nanti kata orang?*" Praktik-praktik tidak biasa kerap dituding menyalahi kebiasaan, menyalahi aturan. Atau menggerogoti nilai-nilai dan norma. Dalam sejarah, kita mengenal orang-orang "tidak biasa" yang dianggap aneh. Bahkan, Galileo, ahli astronomi yang kita kenal malah dipenjara, sebelum akhirnya meninggal tanpa bisa menjunjung pendapatnya sendiri tentang Matahari, Bumi, dan galaksi. Berpikir strategis dapat ditingkatkan mutunya dengan berpikir kreatif. Berpikir kreatif dapat membuahkan hal-hal baru, hal-hal yang kadang dianggap aneh, menuntut hal-hal baru. Hal-hal yang kadang ditertawakan, dihina, atau keduanya

sekaligus. Ini juga menunjukkan bahwa orang kreatif kaya akan imajinasi. Karena dalam proses perumusan visi, imajinatif sangatlah berperan. Sekali lagi, ia tidak peduli apakah idenya terkadang dianggap aneh.

Keterampilan, Bukan Kebetulan

Setelah sub bab di atas, kita menjadi lebih yakin bahwa kreativitas sangatlah tergantung pada diri kita sendiri. Ia tidak begitu saja muncul di benak kita. Ia tidak semata-mata hal yang imajinatif, dan intuitif. Ia ada karena kita yang mengadakannya. Karena itu, Teresa M. Amabile menulis di *Harvard Business Review* bahwa kreativitas pun membutuhkan keahlian, keterampilan kreatif itu sendiri, dan motivasi.¹¹

Keahlian

Keahlian adalah apa yang kita ketahui dan dapat kita gunakan secara luas dan mendalam pada sebuah pekerjaan. Seorang ahli komputer, tidak akan bisa menghadapi berbagai masalah pada *printer* misalnya, jika ia tidak tahu tentang teknis sekaligus cara bekerja *printer* tersebut. Meskipun mungkin ia tidak pernah kuliah di jurusan teknologi informasi, tetapi mungkin karena pengalamannya ia jadi mengetahui dan dapat menggunakannya untuk menghadapi berbagai masalah. Atau, karena keterlibatannya yang sangat tinggi, maka ia akan mendapatkan masukan dari berbagai pihak (mungkin rekan kerjanya). Jadi orang yang ahli adalah, orang yang memiliki pemahaman konsep, sekaligus memiliki kemampuan teknis di bidangnya. Tidak menjadi masalah hal itu didapatkannya melalui:

- **Pendidikan.** Jika perusahaan menjamin para karyawannya menjadi orang yang terdidik, misalnya mengikuti program S2 atau S3, tentulah itu hal yang ideal. Namun, rasanya kita sepakat bahwa pendidikan di

sini tidak harus selamanya formal. Sumber-sumber lain yang diperoleh secara informal juga bisa diandalkan. Dan “ongkos”-nya lebih ekonomis. Sebuah perusahaan konglomerat mengharuskan para manajernya membaca buku-buku manajemen dan bisnis tertentu sebagai syarat kenaikan pangkat. Para direksi memberikan komentarnya atas berbagai fenomena bisnis lewat *mailing list* perusahaan. Dan banyak lagi cara menambah wawasan konseptual bagi organisasi. Semakin banyak wawasan konsepnya, semakin mungkin berbuah pada keputusan strategis. MarkPlus & Co, sebuah perusahaan konsultan terkemuka di Jakarta, mewajibkan para karyawannya menyajikan kertas kerja secara periodik untuk dibahas dalam sebuah simposium internal. Kertas kerja itu harus berisikan konsep-konsep dan kaitannya dengan pekerjaannya di lapangan.

- **Pengalaman praktis.** Tantangan-tantangan pekerjaan baru perlu diberikan kepada para manajer. Dengan demikian, mereka tidak matang di belakang meja atau di ruang rapat dan ruang-ruang pelatihan saja. Namun, juga pengalaman praktis.
- **Interaksi dengan profesional.** Baik yang ada di dalam organisasi maupun yang ada di luar, seperti pada asosiasi, perkumpulan profesional sejenis, atau industri dapat mempercepat peningkatan wawasan. Orang bilang, kurva belajarnya semakin pendek.

Keterampilan Kreatif

Tentang ide keterampilan kreativitas, persis sebagaimana kita bahas di subbab pertama di atas, perlu keterampilan tersendiri untuk mendekati masalah dan menciptakan solusinya, termasuk kapasitas kita untuk mengombinasikan berbagai ide. Karena itu

cenderung lebih personal (bawaan) dan bagaimana orang itu berpikir dan bekerja (kebiasaan). Misalnya, tidak setiap orang merasa “nyaman” ketika ia berbeda pendapat. Ia terbiasa melihat sudut pandang berbeda. Ia tidak ragu menggunakan berbagai pengetahuan, sumber yang berbeda untuk mengatasi sebuah masalah. Ia tidak mudah menjadi panik ketika melihat masalah, karena ia memiliki rasa optimisme.

Motivasi

Tanpa motivasi, dua bahan baku kreativitas—keahlian dan keterampilan berpikir kreatif—akan kehilangan *greget*-nya, dan rentan terhadap kontinuitas. Alih-alih menciptakan pemecahan masalah kreatif, kedua hal tadi malah disalurkan untuk hal lain yang tidak ada kaitannya dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, di sini motivasi memainkan peranannya. Sebagaimana telah dikemukakan oleh banyak pakar kepemimpinan dan manajemen, motivasi pada manusia hadir dalam dua bentuk, ekstrinsik dan intrinsik.

Ekstrinsik. Motivasi yang dibangun atas dasar rangsangan yang datang dari luar. Bisa lingkungan kerja, seperti atasan, kolega, dan bisa juga—yang nyata sekali—uang. Dengan tawaran sejumlah uang. Cara seperti ini kadang berhasil, tetapi biasanya para karyawan tidak mengeluarkan seluruh komitmennya. Ketika seseorang mengikuti arahan untuk kreatif, ia akan menjalankannya sebatas pada berapa banyak yang ia dapat dari penghargaan eksternal tadi, apalagi bila pada dasarnya ia tidak menyenangi pekerjaan itu. Motivasi eksternal jarang bisa membuat orang menyenangi pekerjaan tertentu. Dalam kasus yang buruk, seseorang merasa dibodohi, merasa diatur.

Intrinsik. Tentu saja motivasi dari dalam diri seseorang lebih menunjang dorongan untuk kreatif. Orang dengan motivasi intrinsik akan menyukai tantangan bahkan menikmati daya kre-

atifnya. Karena itu, dalam pemberian tugas, pemahaman atas karakter, talenta karyawan, dan sifat pekerjaan yang sesuai menjadi kuncinya. Biasanya dengan menyenangkan pekerjaan dan kemudian seseorang merasa puas, tertantang, maka kreativitasnya dapat dilecut, dan syukur-syukur ia dapat menularkan jiwa kreativitasnya.

Saatnya Mengelola

Sekarang kita sampai pada urusan berikutnya setelah kita memahami beberapa aspek dasar dalam kreativitas; *mengelolanya*. Untuk urusan ini, saya masih mengutip penjelasan Amabile. Anjurannya adalah bagaimana manajemen puncak dalam satu organisasi mengelola kombinasi dari ketiga modal yang kita miliki di atas (Keahlian, Keterampilan, dan Motivasi). Kita mulai dari keahlian, dan berpikir kreatif. Meskipun menyebutnya mudah, kedua faktor ini tidak bisa diciptakan dalam waktu singkat. Apalagi bila kita berbicara untuk orang-orang yang masih “nol besar” untuk keduanya. Perusahaan bisa saja mengirim orang-orang ini ke pusat pelatihan dan pengembangan ke berbagai berbagai lokakarya, atau seminar terkait. Atau, bila ingin lebih yakin, dengan mengaturnya dalam program *on the job training*. Biasanya, modul-modul pelatihan seperti curah gagasan (*brainstorming*), pemecahan masalah, pemikiran lateral, dan sebagainya menjadi pilihan.

Sementara itu, untuk motivasi, relatif mudah cara peningkatannya, karena terbuka berbagai pilihan untuk pengembangannya baik secara eksternal maupun internal. Agar pengelolaan ketiganya bisa dilakukan dengan maksimal, Amabile memiliki resep lanjutan. Menurutnya ada enam langkah praktik manajerial, yang dapat kita jadikan pengungkit. enam langkah itu adalah tantangan, kebebasan, sumberdaya, kelompok kerja, dukungan penyeliaan, dan dukungan organisasi.

Tantangan

Banyak yang menganggap ini adalah resep yang paling manjur. Berikan pekerjaan yang sesuai, yang disenangi, tetapi juga penuh dengan tantangan. Dengan demikian, keterampilan berpikir strategis akan terasah. Semuanya bisa menjadi semacam motivasi intrinsik bagi karyawan. Di sini, beberapa prinsip manajemen dapat kita rujuk kembali. Misalnya tentang penetapan sasaran. Panduan yang selalu kita ingat adalah, bagaimana menetapkan “sasaran yang cukup sulit”. Bila tingkat kesulitannya amat rendah, maka yang bersangkutan cenderung akan bosan dan mengeluh. Sebaliknya, jangan pula tantangan yang diberikan terlalu berat sehingga yang bersangkutan merasa frustrasi. Bagaimana manajer lini, dengan manajer pengembangan organisasi atau SDM saling bekerja sama mengidentifikasi dan melihat potensi seseorang. Banyak manajer yang tidak mau bersusah payah mencaritahu informasi tentang potensi seseorang dengan kecocokan pekerjaannya.

Kebebasan

Berikan otonomi pada proses, yakni pada alat/cara yang digunakan, bukan pada hasil yang akan diperoleh. Para manajer menentukan strategi, sasaran, dan memberikan gambaran situasi, kemudian membiarkan pelaku secara kreatif mencapainya. Harus diperhatikan di sini, sasaran yang dibuat jangan berubah-ubah, karena sulit sekali menciptakan kreativitas di tengah sasaran yang berubah-ubah.

Dengan memberikan kebebasan atas pendekatan apa yang akan disampaikan, para manajer akan merasa memiliki program yang akan dicapai. Kesalahan yang sering dilakukan adalah: 1) Manajer sering mengubah-ubah sasaran, atau tidak bisa merumuskannya dengan tepat; 2) Para manajer selalu mengklaim bahwa otonomi, kebebasan dan pemberdayaan telah

diberikan, tetapi faktanya, di lapangan yang terjadi justru sebaliknya. Para karyawan “diharamkan” melakukan berbagai kegiatan secara kreatif.

Sumberdaya

Terutama waktu dan uang. Pengelolaan atas kedua hal ini dapat meningkatkan kreativitas atau malah mematikkannya. Pada tekanan waktu tertentu, terkadang kreativitas malah timbul. Namun, saat tertentu, kreativitas membutuhkan waktu lama: untuk berproses, untuk inkubasi, untuk pemunculan ide. Dalam hal biaya, sekali lagi kita harus menyesuaikannya dengan keadaan organisasi. Yang paling umum terjadi adalah, para manajer sedemikian ketatnya mengawasi pengeluaran, sehingga kreativitas tersalurkan untuk hal-hal yang tidak diharapkan. Sumberdaya lain yang terkait adalah ruangan. Percaya atau tidak, dalam ruangan yang tertutup, pengap, dan tidak nyaman, kreativitas seakan terselimuti, sulit untuk menyeruak keluar. Para manajer kreatif butuh atmosfer yang lebih terbuka, nyaman, dan kondusif.

Kondisi Kelompok Kerja

Kelompok kerja atau tim harus dikelola dengan baik. Banyak yang menganggap sebuah tim dengan variasi keterampilan dan karakter dapat memperlambat proses pengambilan keputusan. Padahal, dari sudut kreativitas anggota tim dengan perbedaan latar belakang dan sudut pandang dapat memacu kreativitas. Paling tidak, masih menurut Amabele, ada tiga fitur yang harus dihadirkan: Pertama, setiap anggota harus saling mengetahui sasaran tim. Kedua, para anggota harus memiliki komitmen untuk menyelesaikan berbagai masalah tim. Ketiga, setiap anggota menyadari keunikannya masing-masing dan tahu apa yang bisa menjembatani sudut pandang mereka dengan yang lain.

Sekali lagi, soal kemampuan mengidentifikasi pengetahuan dan potensi setiap anggota menjadi penting. Dengan tim yang baik, nuansa yang kreatif akan tercipta. Sekali lagi, pastikan Anda tidak melakukan kesalahan yang kerap dilakukan tadi; tim yang seragam dan sama jenisnya. Anggota-anggota dengan kerangka pikir yang serupa, meskipun secara individu memiliki semangat meledak-ledak, kreativitas tetap tidak bisa maksimal.

Dukungan Penyeliaan

Memberikan pujian memang penting, tetapi tidak untuk selamanya. Para manajer harus tahu kapan menarik diri untuk tidak selalu mengevaluasi setiap ide, selalu memiliki rasa skeptis, dan penuh dengan kritikan. Bagaimana reaksi para manajer atas ide-ide yang dikeluarkan menjadi kunci apakah kreativitas akan terjadi atau tidak.

Menciptakan kondisi seperti ini gampang-gampang susah. Manusia akan senang dengan kritikan, hingga tahap tertentu. Namun, bila kondisi yang disajikan terlalu sulit, imbasnya karyawan akan merasa “gamang” sehingga:

- Ia akan lebih memperhatikan motivator eksternal ketimbang motivator internal.
- Bila kondisi di atas berlangsung dalam waktu yang lama, ia akan menjadi sebuah budaya yang pada saatnya menciptakan iklim ketakutan dan mematikan motivasi intrinsik.
- Karyawan takut berbuat kesalahan. Bila kita tidak mampu menunjukkan bahwa “harga” sebuah kesalahan itu memadai untuk sebuah pengembangan karyawan, ia akan ragu untuk berbuat sesuatu yang kreatif.

Dukungan Organisasi

Selain dukungan penyelia, dukungan organisasi secara keseluruhan juga dibutuhkan. Menciptakan lingkungan di mana kreativitas menjadi komitmen keseluruhan sendi perusahaan. Ia menjadi sistem yang saling terkait. Di sini perancangan sistem dan prosedur menjadi diperlukan. Dengan “paksaan” sistem ini, orang tidak lagi merasa diperalat atau merasa diatur.

Perusahaan dapat menciptakan organisasi yang saling berbagi pengetahuan, berupa data dan informasi yang relevan. Dengan demikian, pengetahuan juga akan menyebar dan sekaligus juga memperluas tingkat keahlian.



Intuisi: Kekuatan yang Terabaikan

Tony adalah seorang staf pengembangan bisnis dari sebuah perusahaan agroindustri. Seirama dengan strategi perusahaan, para direksi memutuskan untuk mendirikan pabrik olahan karet untuk perkebunan karet milik perusahaan. Oleh manajernya, Tony diberi tugas untuk membuat analisis, lokasi mana yang sesuai dengan rencana tersebut. Ia diberi waktu tidak lebih dari dua minggu. Begitu keluar dari ruangan manajernya, ia sudah membayangkan program kerja yang akan dilakukannya. Mulai dari mencari data teknis, hingga memberikan peresentasi pada direktur dan manajernya. Dengan antusias ia mengembangkan kriteria keputusan pemilihan lokasi tersebut dan memberi bobot untuk masing-masing kriteria. Kemudian, ia melakukan kunjungan lapangan untuk melengkapi data-data tertulis yang sudah diperolehnya. Semua data dan informasi ia analisis dengan saksama. Dari seluruh lokasi yang dijajaki, yang memenuhi kriteria sebagai “calon” ternyata hanya lima lokasi, yaitu A, B, C, D, E. Untuk menyimpulkan lokasi mana yang paling tepat, ia sekali lagi melakukan evaluasi dan analisis yang lebih rinci. Setelah menghitung segala untung-ruginya, Tony akhirnya mentukan bahwa lokasi B adalah yang paling tepat.

Dengan seluruh persiapan yang komprehensif, ia kini siap untuk menyajikan presentasi kepada manajer dan direksinya.

“Analisis dan rekomendasimu menarik sekali,” ujar sang direktur pada Tony dan manajernya, setelah Tony menjelaskan panjang-lebar saat presentasi. “Tetapi, intuisi saya mengatakan lokasi A adalah yang tepat bagi perusahaan kita dalam jangka panjang. Saya memutuskan untuk memilih lokasi A saja,” lanjutnya. Tony dan manajernya hanya bisa melongo mendengar keputusan direkturnya tersebut.

Ilustrasi di atas berasal dari kejadian riil dalam sebuah perusahaan, dengan penyamaran beberapa fakta. Namun, keterpaparan itu menggambarkan bagaimana intuisi kerap berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam bab sebelumnya, kita telah melihat kekuatan analisis dan kita juga melihat bahwa pemikiran strategis membutuhkan kemampuan melakukan sintesis. Dalam pembahasan tentang keduanya, kita harus mengakui sekuat apa pun unsur analisisnya, kita memerlukan sintesis di mana intuisi memiliki peran. Apalagi, dalam pemikiran strategis, kita banyak berurusan dengan sesuatu yang mengambang (ambigu), yang terjadi di masa datang, dan kita berada di tengah ketidakpastian. Nanti kita akan melihat bahwa intuisilah yang berperan banyak dalam mengumpulkan informasi, mengaitkan dan menginterpretasikan, dan tanpa kita sadari mengambil keputusan itu.

Intuisi dapat kita artikan sebagai kemampuan untuk mengetahui atau memahami sesuatu tanpa dipikirkan atau dipelajari. Dalam percakapan sehari-hari kita sering menyebutnya sebagai indera keenam. Jadi, bila Anda “mendengar” suara-suara halus di kepala Anda secara spontan di saat harus mengambil keputusan, itulah dia; bisikan hati atau gerak hati. Ia seakan-akan

membisiki kita bahwa kita harus melakukan ini, atau menunda, membatalkan, mempersingkat, dan lain-lain. Percaya atau tidak, kerap kali jika kita mematuhi suara-suara itu, kita berada di posisi yang benar. Sebaliknya bila kita tidak menggubrisnya, ternyata kita melakukan tindakan yang salah. Hal semacam ini banyak dialami oleh para pelaku bisnis dalam mengambil keputusan.

Anne Robinson, peneliti dari Amerika mengatakan bahwa para pemimpin puncak yang sukses selalu memiliki keterampilan intuitif ini. Dengan sendirinya, bila orang ingin sukses di posisi manajemen puncak, maka ia harus memiliki keterampilan ini¹. Jika ini benar, tentulah proses berpikir strategis—yang memang sebagian besar dilakukan oleh pemimpin puncak—sangat memerlukan intuisi. Kini, semakin banyak yang telah menyadari bahwa pada dasarnya keterampilan ini dimiliki secara alamiah oleh setiap manusia. Tentu saja dengan kedalaman yang berbeda-beda. Dan seperti keterampilan lainnya, keterampilan ini juga bisa dilatih dan dapat dikembangkan. Tentu ini bukan berarti saya hendak mengatakan analisis kurang penting. Bukan! Yang hendak ditunjukkan di sini adalah bahwa kondisi yang kita hadapi dalam keputusan bisnis itu memang tidak mungkin hanya mengandalkan analisis saja. Kita harus menyeimbangkannya dengan keputusan-keputusan yang cepat, penilaian yang spontan dan instingtif.

Apa sebenarnya rumusan yang tepat untuk intuisi? Bagaimana sesungguhnya intuisi hadir dalam diri kita? Seperti apa konsep psikologi menjelaskannya? Apakah ia melulu sebagai sebuah bakat yang diterima sejak lahir. Namun begitu, ada pula yang menganggap ia bisa dilatih, dan ditumbuhkan dalam diri kita. Kalau memang bisa, bagaimana sebenarnya naluri itu dilatih? Pada situasi seperti apa selayaknya kita mengandalkan intuisi?

Semua pertanyaan di atas dapat Anda temukan pembahasannya dengan membaca lebih lanjut.

Merumuskan Intuisi

Sebelum melangkah lebih jauh, mari kita mulai dahulu dengan rumusan intuisi itu. Setelah memahami, kita akan melihat di mana sesungguhnya benang merah, dan keterkaitannya dengan berpikir strategis.

Untuk membahas masalah ini, kita harus melihat konsep dasarnya. Pakar psikologi termahsyur, Carl Gustav Jung, adalah yang paling banyak dirujuk ketika bicara tentang intuisi. Dan konsep awalnya, sebenarnya adalah tentang perilaku individu. Menurut Jung, setiap individu pada dasarnya memiliki empat fungsi psikologi. Fungsi itu adalah, berpikir (*thinking*), perasaan (*feeling*), sensasi (*sensation*), dan intuisi (*intuition*). Keempat fungsi psikologi ini saling berinteraksi, berkombinasi dalam setiap pengambilan keputusan individu.²

Menurut Jung, berpikir dan perasaan masih merupakan proses yang rasional, dan berada di bawah kesadaran kita. Sementara sensasi, adalah persepsi langsung kita terhadap lingkungan. Dan Intuisi, atau terkadang disebut juga berpikir intuitif, lebih pada alam bawah sadar. Dalam penelitian yang lebih dalam, Jung mengatakan bahwa intuisi pun memiliki tiga tingkatan. Namun, untuk kepentingan praktis, bab ini tidak membahas sampai tingkatan-tingkatan itu. Meskipun di alinea pertama kita sudah singgung sedikit bahasa “awam” tentang apa itu intuisi, mari kita tinjau dahulu bagaimana praktisi bisnis menganggap intuisi itu. Saat Anda membacanya, mungkin bisa jadi anggapan Anda tidak jauh berbeda. Anggapan ini adalah jawaban-jawaban yang paling sering muncul saat 1.300 eksekutif di Eropa ditanya tentang “apa itu intuisi” oleh seorang peneliti, Gisli Haden:³

Intuisi, menurut mereka adalah:

- Keputusan atau persepsi tanpa melihat nalar atau rasionalitasnya

- Persepsi yang inheren, pemahaman misterius yang muncul dari dalam diri kita
- Pemrosesan informasi yang kita peroleh dari akumulasi-akumulasi pengalaman sebelumnya
- Perasaan “nyali” yang kuat (*gut feeling*)
- Keputusan yang diambil berdasarkan data dan informasi yang tidak lengkap
- Keputusan berdasarkan indera keenam, sebuah wawasan yang mendalam

Perangkat yang Dimiliki Intuisi

Pengertian-pengertian di atas, atau kombinasi di antaranya, merupakan jawaban kalangan praktisi bisnis tentang apa itu sesungguhnya Intuisi. Jika mau ditelaah lebih dalam, sebenarnya intuisi itu memiliki perangkat tertentu. Dari beberapa rumusan sederhana di atas, kita dapat mengelompokkan perangkat apa sesungguhnya yang ada di dalam intuisi. Khatri, Alvin, dua orang peneliti manajemen dari Nanyang Business School dan Nanyang Technological University, merangkum rumusan-rumusan yang beragam ini, dan merumuskan paling tidak ada lima perangkat utama yang dimiliki oleh intuisi.⁴ Pertama, bahwa intuisi terjadi tanpa kita sadari. Kedua, intuisi itu kompleks, tidak sederhana. Ketiga, intuisi itu cepat. Keempat, intuisi pada dasarnya bukan emosi. Kelima intuisi itu belum tentu bias. Mari kita lihat satu per satu seperti apa penjelasan kelima perangkat utama intuisi ini.

Intuisi terjadi tanpa kita sadari. Teori-teori pengembangan diri tentang pembelajaran individu, mengungkapkan pada kita bahwa pengalaman adalah guru terbaik. Kita mendapatkan banyak pelajaran dari pengalaman-pengalaman kita, termasuk dalam pengambilan keputusan. Namun, yang terjadi adalah begitu

banyak pengalaman kita yang muncul di tataran pikiran bawah sadar kita. Sebagian besar, justru mengambang dan berseliweran di wilayah bawah sadar kita ini. Intuisilah sebenarnya yang dapat mengangkatnya, dan menjadikannya sebagai dasar pengambilan keputusan. Menurut Parikh⁵ intuisi itu adalah saat kita masuk dan mengakses berbagai sumber dari pengalaman dan keahlian yang telah berakumulasi selama bertahun-tahun, dan disaring pada saat kita melakukan respons—respons yang mungkin ketika kita didesak untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, atau memilih dari alternatif yang ada. Ini pun sebenarnya tidak kita sadari, mengapa kita justru merespons seperti itu. Jadi, seluruh bahan baku pengambilan keputusan itu sebenarnya ada di bawah sadar, dan intuisilah yang mengolahnya untuk menjadikannya sebagai sebuah keputusan.

Intuisi itu cepat. Ya, bahkan Malcolm Gladwell, seorang jurnalis muda di Amerika, menggambarkan kecepatan ini dengan baik sekali di bukunya, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*.⁶ Di buku ini, digambarkan dengan jelas sekali bahwa intuisi bekerja seperti jaringan sirkuit otomatis. Cepat sekali (kita cenderung tidak menyadari prosesnya). Seakan-akan, ia bisa menyarikan pengalaman kita bertahun-tahun tadi pada sebuah tindakan yang cepat. Pengalaman kita yang beragam itu, dengan kondisi yang berbeda diambil unsur-unsur terkaitnya, hal-hal yang penting saja untuk membuat keputusan. Di saat yang sama, hal-hal yang tidak penting akan disaring dan ditinggalkan.

Intuisi itu kompleks. Meskipun cepat, jangan menganggap proses pengambilan keputusan dengan intuisi berlangsung dengan sederhana, atau hanya untuk masalah-masalah sederhana. Justru sebaliknya, prosesnya bisa saja lebih kompleks ketimbang rasionalitas kita terhadap satu hal. Saat intuisi kita bekerja, berbagai faktor yang kita inderai (*sense*), seberapa penting setiap fak-

tor itu dan bagaimana keterkaitannya, sesungguhnya diperhitungkan. Masih kata Parikh, “Intuisi bisa berurusan dengan sistem yang lebih kompleks ketimbang apa yang bisa kita bayangkan dalam pikiran sadar kita.” (Parikh, 1994:33)

Intuisi bukanlah emosi. Di penelitiannya, Khatri dan Ng, mengutip banyak ahli yang mengatakan, intuisi tidak sama dengan emosi. Namun, berbagai elemen emosi memang dapat memengaruhi mutu dari intuisi itu. Kalau kita cemas, jengkel atau dipenuhi amarah, intuisi kita mungkin tidak begitu sigap untuk mengelola pesan dari alam bawah sadar kita untuk segera kita proses. Akhirnya, proses pengolahan informasi oleh intuisi kita juga bisa tidak jelas.

Intuisi belum tentu bias. Dahulu, banyak penelitian-penelitian psikologi kognitif menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan dengan intuisi memiliki beban kognitif yang bias. Bahkan banyak yang mengatakan, keputusan dengan cara seperti inilah yang berperan besar membuat kesalahan dalam keputusan bisnis. Namun kini telah banyak ditemukan bukti baru yang menunjukkan bahwa proses intuisi juga bisa akurat. Bahkan, pada akhirnya kita harus mengakui, proses-proses pengambilan keputusan yang rasional pun pada akhirnya bisa salah. Artinya, selengkap apa pun informasi dari keputusan kita, tetap saja bisa salah. Di buku *Blink*, Malcolm Gladwell menunjukkan bahwa keputusan-keputusan dengan informasi yang terlalu banyak terkadang membuat arah keputusan menjadi salah.

Dari berbagai rumusan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa berpikir dengan intuisi bukan sesuatu yang “asing” di dalam diri kita sendiri. Intuisi juga tidak berarti jelek karena proses pengambilan keputusannya cepat. Ia bahkan tidak harus dicurigai

sebagai sesuatu yang bersifat mistis dan merupakan urusan para-normal saja. Pendeknya, tidak bertentangan dengan model rasio yang selalu kita gunakan. Bahkan, pada dasarnya, intuisi adalah pelengkap penting dalam pengambilan keputusan.

Dalam berbagai riset psikologi telah banyak ditemukan bahwa intuisi pada dasarnya tidak bertentangan dengan penalaran. Hanya saja, keduanya memang berada di wilayah yang berbeda. Jadi, kalau para pemimpin puncak memutuskan dengan instingtif, sebenarnya tidak selalu bertentangan dengan rasionalitas.

Faktanya, tidak jarang para pelaku bisnis mengambil keputusan dengan memanfaatkan intuisi. Selain data yang disajikan di awal bab ini, riset dari Henden mengutip penelitian Parikh, juga menunjukkan bahwa banyak praktisi yang memang menggunakan intuisi dalam kehidupan profesional.⁷

- Sekitar 56% menggunakan intuisi dan logis dalam kehidupan profesionalnya.
- Sekitar 75% menggunakan lebih banyak intuisi.
- Sekitar 80% yakin intuisi memiliki relevansi dengan strategi dan perencanaan perusahaan.

Apakah hasil penelitian ini menggambarkan apa yang terjadi dengan Anda? Seberapa sering Anda mengambil keputusan berdasarkan intuisi? Seberapa banyak Anda mengandalkan pemutusan intuisi dibandingkan keputusan rasional? Kapan sebaiknya kita lebih mengandalkan intuisi ketimbang keputusan yang rasional?

Situasi Seperti Apa?

Tentu saja tidak setiap saat kita bisa mengandalkan intuisi dalam pengambilan keputusan. Ada masa dan situasi tertentu yang memang pas bagi intuisi, ada yang butuh kombinasi. Riset perilaku organisasi yang pernah dilakukan di Amerika menemukan beberapa kondisi, kapan pengambilan keputusan secara intuisi

paling sering dilakukan. Situasi yang paling dominan adalah situasi di mana tingkat ketidakpastian di masa yang akan datang sangat tinggi. Masa depan yang tidak menentu, bukan barang aneh lagi dalam dunia usaha. Anda kira X, ternyata Y. Anda harapkan minggu depan, ternyata tahun depan. Penjualan yang kita perkirakan akan naik, ternyata meluncur turun. Dalam situasi seperti ini, pengambilan keputusan yang mengandalkan pada intuisi berperan sangat penting.

Ungkapan Gary Kasparov berikut bisa menggambarkan situasi yang membutuhkan intuisi.⁸

...dalam permainan catur—seperti juga dalam bisnis—begitu besar jumlah ketidakpastian yang dihadapi dan hampir tidak terbatas variasi gerakan yang bisa Anda buat. Coba bayangkan; Setelah tiga gerakan pembuka oleh seorang pemain catur, ada lebih dari 9 juta kemungkinan posisi yang dihadapi...

...untuk menjadi juara dunia catur, diperlukan lebih dari sekadar kekuatan logika. Intuisi merupakan persyaratan yang dibutuhkan. Orang sering kali hanya melihat bahwa ada 64 kotak dengan 32 biji catur dan mereka pikir permainan ini terbatas. Sebenarnya tidak. Dan bahkan di level tertinggi, tidak mungkin menghitung arah permainannya. Saya bisa memikirkan mungkin hanya 15 langkah di muka, dan sebegitulah kira-kira kemampuan manusia memperkirakan. Tidak perlu ragu lagi, di suatu titik, Anda harus mendapatkan navigasi dari imajinasi Anda dan perasaan ketimbang intelektual dan nalar. Di saat seperti ini, Anda bermain dengan nyali Anda. Dan sering kali, nyali Anda melayani Anda lebih baik daripada otak Anda....

Anggapan Kasparov di atas tidak muncul begitu saja. Juara dunia sejak tahun 1980-an ini menelaah langkah-langkah catur yang dilakukan para juara dunia sebelumnya. Menurutnya, langkah-langkah cemerlang dan inovatif dari para juara dunia selalu muncul pada saat situasi pertandingan mendesak, dan penuh

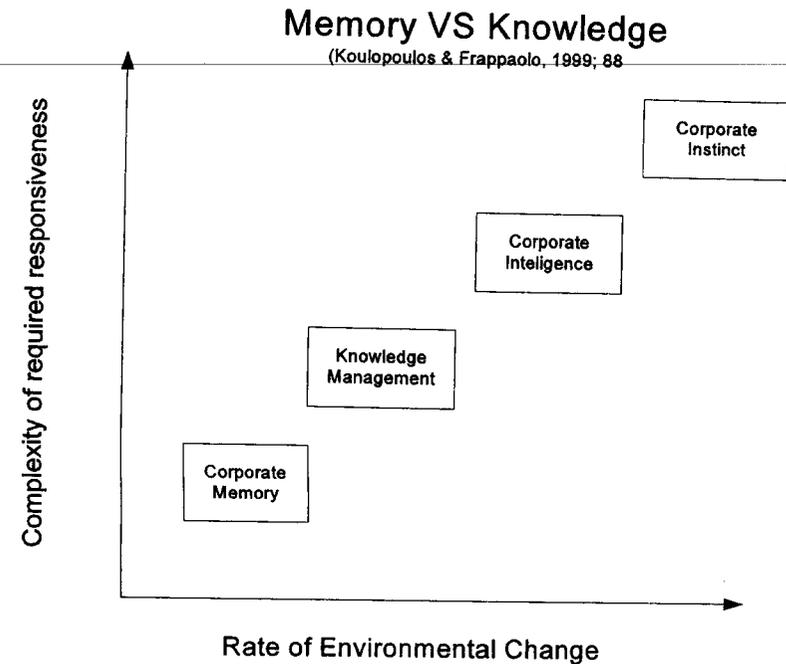
tekanan.⁹ Dalam situasi seperti itulah mereka mengandalkan intuisi. Permainan catur memang sering digunakan orang sebagai metafora situasi bisnis. Adakah situasi seperti di atas juga sering Anda alami?

Rasanya, sebuah kesimpulan sementara bisa kita ambil: Bahwa keputusan berdasarkan intuisi cocok dengan situasi-situasi tertentu. Situasi apa saja?

Lingkungan Bisnis yang Tidak Stabil dan Penuh Ketidakpastian

Jika dikaitkan dengan informasi yang kita perlukan untuk pengambilan keputusan, situasi yang tidak stabil ini memiliki beberapa karakter data:¹⁰ (1) waktu yang tidak cukup untuk mengumpulkan data dan informasi; (2) Kebutuhan untuk mengumpulkan data dalam jumlah besar untuk berurusan dengan berbagai ketidakpastian, dan; (3) Kurangnya keterandalan data dan informasi yang didapat. Dari informasi-informasi itu, kita juga sulit menentukan mana sesungguhnya yang relevan untuk kita.

Lingkungan bisnis yang tidak stabil juga berarti penuh dengan perubahan. Kita dituntut untuk dapat menilai dengan baik perubahan apa yang terjadi. Jika A terjadi, apa saja perubahan yang diakibatkannya. Jika B terjadi, dampaknya seperti apa pada kita dan respons seperti apa yang harus kita berikan. Tingkat perubahan dan kompleksitas respons yang dibutuhkan ini, digambarkan dengan baik oleh Koulopoulos & Frappaolo (1999), seperti berikut:



Gambar di atas menjelaskan bahwa dalam tingkat kompleksitas yang semakin meningkat untuk merespons, ditambah dengan perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan sebaiknya mengandalkan naluri dalam pengambilan keputusannya.

Sementara kita mungkin belum memiliki pengalaman spesifik yang terkait dengan keputusan yang akan kita ambil, di sinilah peran penting dari *Tacit Knowledge* yaitu pengetahuan pribadi yang terbenam dalam pengalaman-pengalamannya serta melibatkan faktor-faktor nirwujud seperti kepercayaan pribadi (*personal belief*), perspektif pribadi, naluri, dan nilai-nilai (Koulopoulos dan Frappaolo, 1999:42).¹¹ Di sini, sekali lagi kemampuan untuk menyintesis menjadi penting.

Sementara itu, di sisi lain, karena tuntutan bertahan hidup dan jika mungkin menang bersaing, perusahaan juga harus berurusan dengan hal-hal baru demi peluang baru. Menjalankan pencarian, mengeksplorasi gagasan-gagasan yang belum pernah dipikirkan perusahaan sebelumnya (lebih baik lagi jika belum pernah dipikirkan perusahaan pesaing). Bukan hanya sekadar pada hal-hal yang berkaitan dengan perbaikan, pengembangan dari hal-hal yang sudah ada. Bukan cara-cara yang biasa, rutin, permasalahan jelas, dapat dirumuskan dengan baik.

Situasi Dalam Keputusan Strategis

Kalau kita perhatikan lagi situasi-situasi di atas, situasi tersebut sebenarnya dekat dengan keputusan yang bersifat strategis. Dalam penalaran strategis (*strategic reasoning*) kita memang melakukan aktivitas kognitif, seperti:¹²

- Pengidentifikasi masalah strategis (“Apakah ada masalah”)
- Diagnosis masalah (“Seperti apa dan apa penyebab masalah”)
- Mempertimbangkan solusi (“Bagaimana pemecahannya”)
- Mengimplementasikan pemecahan (“Apa langkah yang diambil”)

Berbeda dengan penalaran rasional, dalam situasi seperti ini, intuitif memberikan penalaran yang generatif. Masih menurut De Wit dan Meyer (2005), penalaran yang generatif ini dapat membantu kita menghasilkan pandangan baru terhadap suatu masalah, menciptakan cara-cara yang inovatif. Bukan lagi sekadar menganalisis dari yang ada dan memilih dari “daftar resep” strategi yang tersedia, sebagaimana yang diberikan penalaran rasional.

Begitu pula, kita mungkin dituntut untuk memutuskan dengan cepat. Bila kita bergerak lambat, mungkin kita akan menghadapi penundaan terhadap banyak hal (bisa pengembangan produk, pasar, selera pasar, dan lain-lain), yang mungkin lebih berbiaya tinggi, dibandingkan mengambil keputusan dengan cepat. Kita mungkin memang melihat situasi yang baru. Dengan perubahan internal dan eksternal yang mungkin terjadi, kita harus siap menghadapi ketidakpastian. Namun bagaimanapun, keputusan sering kali harus diambil.

Di tengah situasi yang disampaikan di atas, penggunaan analisis, terutama yang berlebihan, malah tidak dianjurkan. Sering kali penggunaan analisis malah bisa membuat keputusan menjadi salah. Informasi yang tepat tidak harus informasi yang banyak dan lengkap. Untuk situasi-situasi tertentu, pengambil keputusan harus menyadari bahwa semakin banyak informasi yang dimilikinya, belum tentu keputusannya lebih baik. Sebuah fenomena yang kompleks sering kali hanya dijelaskan oleh hal-hal yang sedikit saja.

Mari kita lihat contoh yang dikemukakan Malcolm Gladwell di buku *Blink*. Gladwell menunjukkan kasus sebuah rumah sakit di New York. Rumah sakit ini sering kali kecewa karena diagnosis mereka tidak selamanya tepat tentang seorang yang mengeluh mendapatkan serangan jantung. Padahal, rumah sakit itu perlu hemat dalam biaya, sekaligus tidak memberatkan pasiennya. Selama beberapa tahun, para dokter melakukan penyelidikan yang mendalam, dengan bantuan analisis yang canggih. Ratusan kasus dibuat simulasinya. Akhirnya, ditemukan bahwa dengan mengombinasikan hasil ECG (*electrocardiogram*), ada tiga faktor mendesak yang harus diperhatikan para dokter dan perawat saat pasien tiba di ruang gawat darurat. Ketiga faktor itu adalah: (1) Apakah rasa sakit pasien didasarkan pada *angina*—pasokan darah ke jantung—yang tidak stabil? (2) adakah cairan di paru-paru pasien dan (3) Apakah tekanan sistolis jantung di bawah

100? Para dokter dan paramedis bisa menentukan langkah bila kombinasi pertanyaan-pertanyaan ini telah terjawab. Pohon keputusan dari ketiga faktor mendesak ini terus dikembangkan sehingga rumah sakit tidak perlu mengambil langkah-langkah yang tidak perlu dan mubazir, namun tetap aman.

Apa yang dapat kita pelajari dari contoh ini? Informasi yang tepat tidak harus informasi yang banyak dan lengkap. Bahwa untuk situasi-situasi tertentu, pengambil keputusan harus menyadari, semakin banyak informasi yang dimilikinya, belum tentu keputusannya lebih baik. Para dokter dan paramedis perlu bertindak dalam 3–5 jam ke depan setelah pasien sampai di ruang gawat darurat. Pertanyaan seperti, usia, apakah ia orang yang bekerja sampai larut dan penuh stres, apakah ia merokok, apakah ia suka berolahraga, bagaimana pola makannya sehari-hari, apakah ia pernah mengalami operasi, juga, tidak tepat menanyakan apakah ia berkeringat lebih dari biasanya, apakah ia mengalami diabetes atau tidak, dan sebagainya. Informasi-informasi seperti ini lebih dibutuhkan untuk menentukan kesehatannya dalam bulan atau tahun mendatang. Bila informasi ini yang harus dianalisis dokter dan paramedis di situasi darurat, mereka akan terjebak pada analisis dan tindakan yang kurang tepat. Bahkan tidak jarang, malah berbahaya. Jadi, sekali lagi, tidak selamanya terlalu banyak informasi dapat membuat keputusan kita lebih baik.

Agar arif dengan situasi strategis di atas, kita diharapkan tidak terjebak dengan apa yang disebut Igor Ansoff sebagai *Paralysis of Analysis*—bahwa analisis yang berlebihan dari informasi-informasi di sekitar kita akan melemahkan mutu keputusan kita. Mungkin itu akan membuat persepsi kita terhadap keputusan semakin baik mutunya, tetapi secara objektif, mutunya tidak lebih baik ketimbang kalau informasinya hanya sedikit, tetapi informasi yang relevan. Istilah Gladwell, situasi yang menyarankan ketika *less is more*. Jangan kita paksakan diri dengan informasi yang

banyak, justru ketika kita mau mengandalkan keputusan dengan intuitif. Karena berpikir intuitif sering kali harus mengandalkan alam bawah sadar kita, maka ketika kita memaksa diri untuk menjalankan analisis yang rasional, potensi bawah sadar kita akan tertekan dan tidak keluar. Inilah yang membuat seorang yang secara instingtif biasanya berhasil memasukkan bola (dalam basket), memukul servis (dalam tenis), atau mengegolkkan bola (dalam sepak bola), bisa gagal kalau ia memaksakan pikirannya untuk menganalisis keputusan yang akan diambilnya.

Bisakah Kita Mengembangkannya?

WH Agor, dalam bukunya, *The Logic of Intuition: How Top Executive Make Important Decisions*, mendukung pendapat ini. Menurutnya, intuisi bisa dikembangkan sama halnya dengan kemampuan kreatif yang tumbuh dalam diri manusia.

Salah satu metode yang dianjurkan oleh Agor untuk mengembangkan kemampuan intuisi adalah apa yang disebutnya *front end*. Di sini pengambil keputusan mencoba memberikan “kebebasan” pada intuisi dengan cara sengaja menghindari melakukan analisis secara sistematis. Tujuannya adalah mencoba mencari kemungkinan-kemungkinan yang tidak lazim dan alternatif-alternatif baru, yang mungkin tidak muncul bila proses analisisnya dilakukan dengan cara-cara “tradisional”. Dengan latihan-latihan yang konsisten, diharapkan kemampuan intuisi kita semakin tajam.

Yang jelas, pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan membuat para ahli perilaku organisasi tertarik. Bahkan, berbagai kelompok peminat masalah ini, yang anggotanya terdiri dari berbagai kalangan, bermunculan di negara-negara besar. Misalnya, sebuah kelompok di Amerika yang menamakan dirinya Intuition Network. Anggotanya mulai dari para pakar akademis, para praktisi bisnis, hingga masyarakat awam yang tertarik dengan masalah

Mereka yang berasal dari suku Minang, tentu kenal dengan peribahasa; “*Alun takilek, lah takalam*” (belum dipikirkan, sudah dapat disadari). Mereka yang berasal dari suku Jawa, memiliki adagium; “*Weruh sadurunge winarah*” (Sudah tahu sebelum diberi tahu). Malcolm Gladwell seorang jurnalis muda dari New York memiliki *BLINK: The power of thinking without thinking*; buku yang menggambarkan bahwa pilihan keputusan jitu sering kali ditentukan dengan segera, dalam sekejap mata saja. Dan kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cepat inilah yang dapat menjadi pembeda antara pengambil keputusan biasa dengan yang brilian. Secara keseluruhan buku ini mengingatkan kita, atas sesuatu yang masih jarang kita andalkan dalam keputusan bisnis, yaitu intuisi.

Intuisi memang masih terhitung jarang dijadikan bahan kajian oleh para pakar dan praktisi bisnis ketimbang pengambilan keputusan rasional yang berdasarkan analisis. Umumnya, orang mengasosiasikan intuisi dengan pengambilan keputusan yang irasional, cenderung mistis, dan berada pada ranah yang menjadi urusan paranormal. Padahal sebaliknya, menurut Gladwell (dan banyak pakar psikologi belakangan ini), keputusan cepat ini justru sangat rasional. Dalam sebuah wawancara di situs pribadinya <www.gladwell.com>, Gladwell mengatakan, “Yang terjadi dalam sekejap itu sangat rasional. Kita sebenarnya sedang berpikir—hanya berpikir yang lebih cepat, dan operasi keputusan itu memang sedikit misterius, karena berlangsung di bawah sadar sehingga kita tidak menganggapnya sebagai *berpikir*.”

Sayangnya, karena didikan dan kebiasaan sehari-hari, kita terlalu mudah untuk curiga dengan alternatif berpikir cepat ini. Kita juga selalu menganggap bahwa mutu kepu-

tusan harus berkaitan dengan lamanya kita menimbang. Artinya kita terlalu percaya pada pengambilan keputusan yang didasarkan pada kesadaran dan analisis. *Blink*, terutama di bab-bab awal, mengajak kita untuk mengubah paradigma ini. Bahwa pengambilan keputusan secara cepat, bisa sama bagusnya dengan keputusan yang kita buat dengan hati-hati dan penuh pertimbangan. Bahwa keputusan bawah sadar, juga merupakan keputusan yang *powerful*. Buku ini berusaha menjawab pertanyaan kapan seharusnya kita percaya pada naluri dan intuisi kita? Dan yang paling penting, contoh-contoh dan bab-bab di dalamnya pada akhirnya menyadarkan kita bahwa kemampuan penting ini bisa kita kembangkan. Bahwa *snap judgement* dan *rapid cognition* (Gladwell lebih suka dua istilah psikologi ini ketimbang “intuisi”) bisa dilatih, dikontrol, dan diajarkan.

Seperti *Tipping Point*, buku yang membuat Gladwell tersohor, ia menghadirkan contoh-contoh ringan tetapi penuh daya gugah. Contoh-contoh ini menyebar mulai dari Bab 1 (*The Theory of Thin Slices: How a little bit of knowledge goes a long way*). Misalnya, keputusan penerimaan karyawan. Di samping mempelajari CV yang lengkap dan sederetan tes psikologi, kita juga memiliki alternatif penilaian dengan datang ke rumahnya, melihat bagaimana dia mengatur kamarnya, dan bagaimana ia mengekspresikan dirinya. Dari sana kepribadian bisa dinilai.

Lebih dalam, contoh-contoh ini ditunjukkan dalam Bab 2. Di sini ditunjukkan keputusan cepat inilah yang bisa menjelaskan mengapa para pelatih tenis kawakan dapat menilai seseorang akan salah dalam *service*-nya, saat mereka melambungkan bola. Begitu pula, bagaimana pemukul bisbol bisa memperkirakan dengan tepat kapan ia harus mengayunkan pemukul dengan kekuatan tertentu. Padahal,

bola yang meluncur datangnya cepat sekali. Kalau ditanya, mengapa orang bisa begitu? Mereka mungkin tidak bisa menjawab karena memang penilaian dan keputusannya itu tidak selamanya bisa dijelaskan. Menurut Gladwell, dengan mengutip banyak riset psikolog, pemikiran bawah sadar kita yang memproses semua ini. Justru kalau kita menutup kemungkinan bawah sadar ini dengan melakukan analisis-analisis, keputusan kita bisa salah. Karena itu, dalam olahraga serba-cepat seperti basket, orang tidak akan menghitung secara mendalam terlebih dahulu, berapa jarak ia dari jaring, dan berapa kuat ia harus mendorong bola.

Contoh menarik lainnya juga ditunjukkan. Misalnya, tentang bagaimana perawat di bagian gawat darurat menjalankan tugasnya menentukan tindakan yang harus diambil, atau dokter yang harus mengambil tindakan operasi jantung. Dengan penelitian atas ratusan kasus, ternyata para dokter ini hanya perlu menyimpulkan beberapa hal saja, untuk mengambil tindakan cepat yang tepat. Yang jadi pelajaran di sini, tidak selamanya informasi yang lengkap dan berlebihan membuat keputusan menjadi semakin baik. Tidak selamanya kita perlu proses sistematis yang memakan waktu. Bahwa fenomena yang kompleks sekalipun, terkadang bisa dijelaskan dengan fakta yang sedikit. Jadi, dalam situasi tertentu, dokter yang memiliki informasi amat banyak untuk menjalani prosedur dapat menggiringnya pada tindakan yang salah!

Faktanya, pengambilan keputusan bisnis sering harus berhadapan dengan situasi seperti di atas. Apalagi keputusan-keputusan strategis nonrutin yang memiliki dampak luas pada organisasi, menuntut sumberdaya yang tidak sedikit, dan kerangka waktu yang panjang. Sementara informasi yang kita miliki tidak lengkap dan membingung-

kan, taruhan yang kita ambil begitu besar dan tuntutan akan kecepatan untuk memutuskan amat tinggi. Di sinilah kita memerlukan keputusan yang diambil terlebih dahulu oleh otak bawah sadar kita, tanpa “memberitahu” kita bahwa kesimpulan itu sudah diambil. Ya, intuisi.

Dalam dunia pengambilan keputusan, sebenarnya ini bukan bahasan yang baru. Kita tentu masih ingat saat Igor Ansoff, “*the father of corporate strategy*”, memperkenalkan frasa *paralysis of analysis* di tahun 1980-an. Karena memang Ansoff sadar bahwa kita malahan menjadi lumpuh kalau terlalu banyak melakukan analisis. Bahwa akan banyak penundaan yang berbiaya mahal jika kita terlalu banyak melakukan analisis. Karena itu pula, Henry Mintzberg di banyak artikel dan bukunya tidak bosan mengkritik penggunaan analisis yang berlebihan dalam setiap keputusan strategis. Apalagi, seperti dugaan banyak orang, lingkungan dan kondisi bisnis kita di masa sekarang dan masa datang akan tinggi sekali kompleksitasnya. Ketidakpastian meningkat jauh, kejutan baru bermunculan, dan kita harus luwes dengan keputusan.

Meskipun bisa diajarkan dan dikembangkan, bukan berarti memutuskan dengan intuisi mudah dilakukan. Kuncinya, seperti contoh-contoh yang dikemukakan Gladwell, perlu latihan serius. Mungkin di sinilah bedanya, para manajer (terutama pemimpin puncak) yang sarat asam garam, dengan “anak sekolahan” yang baru menyelami dunia praktik. Intuisi yang baik pada dasarnya merupakan pemahaman yang dalam atas situasi (meskipun kita tidak sadar). Jadi sebenarnya keputusan cepat itu tidak lepas dari proses penalaran yang telah berjalan lama. Intuisi yang tepat hanya bisa terjadi saat kita mengakses pengalaman dan pengetahuan yang berakumulasi di alam bawah sadar kita. Dengan lain, keputusan kita itu harus melewati pengalaman

dan pembelajaran yang panjang. Apa boleh buat, untuk mahir dengan sebuah keterampilan, termasuk intuisi, tidak ada jalan pintas.



Gaya Berpikir Strategis

Hermawan Kartajaya dan Markplus&Co¹

Markplus&Co dan Hermawan Kartajaya merupakan contoh nyata tentang bagaimana sebuah perusahaan dan pemimpinnya berkembang dengan pemikiran strategis. Dari perusahaan kecil di tahun 1989, kini Markplus&Co menjadi perusahaan konsultan, layanan pelatihan, dan pendidikan untuk profesional, terkemuka di Indonesia. Majalah *SWA* pernah menobatkannya menjadi perusahaan konsultan no. 1 di Indonesia. Markplus&Co kini telah memiliki kantor di Jakarta, Surabaya, Bandung, Semarang, Medan, Singapura, Vietnam, Malaysia. Hermawan Kartajaya sendiri terus berjaya, dengan diakuinya dirinya oleh Chartered Institute of Marketing, sebuah lembaga yang berpusat di Inggris, sebagai salah satu “50 Marketing Guru Who Shape the Future of Marketing” di penghujung tahun 2004.

Pada tahun 2004 itu, sudah enam divisi dibentuk oleh Markplus&Co: Divisi Konsultasi (*Consulting*), yang menawarkan model bisnis yang berfokus pada Pemasaran dan memasukkan pendapatan terbesar, Divisi Penelitian (*Research Division*) yang

melayani kebutuhan divisi konsultasi atau melayani secara terpisah, Divisi Pendidikan (*Education*), yang melayani kebutuhan pelatihan untuk perusahaan atau lokakarya, Divisi Knowledge Interactive (KIA), yang mengadakan event-event pertemuan, seperti event andalan, Markplus&Co Forum, Asian Globe, The Jakarta CEO Club; kemudian terakhir adalah Divisi Knowledge Multimedia (KMM). Divisi ini dibentuk untuk menjangkau audiens yang lebih luas, melalui penerbitan buku, *audio books*, juga program radio dan televisi. Kedua divisi terakhir ini dibentuk dalam rangka meningkatkan profil perusahaan dan mendorong permintaan untuk layanan yang lain. Hermawan Kartajaya mengatakan, “Bisa membukakan pintu bagi divisi perusahaan yang lain.”²

Selain menggambarkan bagaimana pemikiran strategis dengan perumusan visi, dan kemudian mendorongnya dengan nilai-nilai perusahaan yang melembaga, mengelola perspektif masa depan, dan kemudian menyadari perlunya melakukan adaptasi, sementara perusahaan berubah dengan tantangan dan lingkungan yang berubah pula.

Sebagai perusahaan layanan profesional dan konsultasi, para pendiri Markplus&Co percaya bahwa perusahaan harus menjadi entitas yang belajar. Salah satu pembelajarannya adalah mencoba mempraktikkan *best practice* perusahaan-perusahaan maju berskala dunia. Praktik itu misalnya adalah bagaimana organisasi melakukan pengembangan visi perusahaan. Markplus&Co mengadopsi konsep yang dipopulerkan oleh James C. Collins dan Jerry I. Porras. Kedua penulis ini meneliti perilaku perusahaan-perusahaan yang berjaya dalam waktu lama, dan mampu terus-menerus melanggengkan kejayaannya. Dalam pengamatan Collins dan Jerry I. Porras, kemampuan mengelola kelanggengan perusahaan—sementara tetap melakukan perubahan—membutuhkan praktik kedisiplinan yang tinggi. Dan praktik itu, tidak bisa dilepaskan dari kemampuan mengem-

bangkan visi. Menurut kedua peneliti dan penulis buku ini, perusahaan-perusahaan hebat itu, memiliki komponen kerangka visi, yang salah satunya disebut dengan *Pandangan Atas Masa Depan*.

“Kami belajar dari perusahaan-perusahaan maju dengan menetapkan visi dan misinya. Seperti istilah Collins dan Poras, kami juga memiliki visi yang BHAGs (baca Bi-hegs),” kata Jacky Mussry, seorang partner Markplus&Co. BHAG adalah singkatan dari *Big Hairy Audacious Goals* (sasaran besar, berani, dan percaya diri)³. Markplus&Co berkeyakinan visi dan misi yang BHAG ini adalah cara ampuh untuk merangsang pencapaian perusahaan. Sesuatu yang memang mendorong kita untuk berkomitmen kuat menghadapi tantangan apa pun, asal tujuan tercapai. “Meskipun perusahaan kami bukan yang berukuran raksasa, tetapi kami tidak main-main dalam menentukan masa depan kami,” kata Jacky.

Mari kita mundur sejenak ke tahun 1989, untuk melihat bagaimana visi yang BHAG ini mengubah Markplus&Co dari perusahaan yang relatif kecil hingga menjadi seperti sekarang. Kala itu fokusnya lebih banyak di Surabaya. Saat baru berdiri, Markplus&Co praktis adalah Hermawan Kartajaya dan beberapa staf saja. Di masa-masa awal itu, pekerjaan di kantornya masih belum terstruktur dengan baik. Jadi, Markplus&Co hanyalah kendaraan Hermawan jika mengembangkan kemampuannya dalam memberikan pelatihan, mengajar, dan menulis.³ Apa pun proyek yang sifatnya membawa pendapatan bagi perusahaan, dijalankan. “Benar-benar seperti *garage company* ala HP dan Microsoft di saat awalnya.” Ungkap Jacky Mussry. Namun, pelan-pelan perusahaan mulai mendapatkan pekerjaan-pekerjaan yang lebih terencana. Kurva pembelajaran, rupanya mulai bergerak.

Tawaran dari Dahlan Iskan, pemilik dan CEO grup Jawa Pos menjelang tahun 1990, untuk menulis kolom setiap hari Rabu di harian *Jawa Pos* menjadi peristiwa penting. Meskipun awalnya

Hermawan ragu, karena khawatir dengan sempitnya waktu yang dimiliki dan kurang cukupnya bahan yang menarik. Ternyata Hermawan mampu menulis kolom bertahun-tahun tanpa absen. Saat itulah, melalui kolom tersebut, konsep-konsep Hermawan mulai kelihatan bentuknya dan tersosialisasikan.

Pada penulisan kolom ini, Hermawan sudah memperjelas posisinya, karena bahasan yang diberikannya tidak hanya *pemasaran*, tetapi *plus* masalah bisnis lainnya. “Bukankah ‘bisnis’ adalah *Marketing Plus* lainnya?” ungkap Hermawan kala itu.⁵ Dalam tulisan-tulisannya, Hermawan ingin memberikan wawasan konseptual kepada para praktisi, dan di sisi lain ia menyampaikan praktik-praktik bisnis sebagai wawasan kepara para akademisi. Pada masa-masa awal ini, bahkan sejak Markplus&Co didirikan, Hermawan telah memiliki visi strategis. Katanya dalam wawancara dengan majalah *Marketeers* edisi 15 tahun Markplus&Co, “Percaya atau tidak, ketika pertama kali mendirikan Markplus&Co pada 15 tahun yang lalu, saya telah memiliki mimpi bahwa suatu hari perusahaan ini dapat menjadi perusahaan yang terkenal di dunia.”

Sebagai perusahaan “garasi”, Hermawan yakin bahwa Markplus&Co harus menjadikan visi dan strategi yang menuntut perusahaan melakukan *stretch* (peregangan) dan memanfaatkannya untuk *leverage* (pengungkit).⁶ Seperti apa konsep *stretch* dan *leverage* ini? Konsep ini dipopulerkan oleh Hamel dan CK Prahalad di buku mereka *Competence for The Future*. Menurut dua *Strategy Guru* ini, peregangan menggambarkan adanya ketidaksesuaian antara sumberdaya perusahaan dengan aspirasinya. Di satu sisi, ada perusahaan yang memiliki sumberdaya berlimpah, tetapi tidak memiliki aspirasi yang memadai. Perusahaan seperti ini adalah perusahaan yang merasa puas dengan posisinya. Di sisi lain, ada perusahaan yang dengan sumberdaya sekadarnya, tetapi memiliki aspirasi ambisius. Perusahaan seperti ini memiliki aspirasi yang diregang. Ini yang membuat perusahaan-perusahaan “Daud”

dapat mengalahkan perusahaan “Goliat”.⁷ Prinsip inilah yang menjadi pendorong Markplus&Co dan visinya yang memang ambisius. “Visi yang kami rumuskan membuat tim inti yang ada di Markplus&Co, selalu bekerja dengan adrenalin tinggi. BHAG itu membuat kami mengalami *rush* terus-menerus” kata Jacky.

Namun, aspirasi yang ambisius saja tentu belum cukup. Mimpi Hermawan tidak akan terwujud bila hanya didorong oleh ambisi besar. Perusahaan, juga perlu mengungkit sumberdaya yang terbatas itu.

Stretch dan *leverage* inilah yang dilakukan Hermawan Kartajaya dengan Markplus&Conya di awal-awal tahun pendiriannya. Sumberdaya yang terbatas, diberi aspirasi yang menggugah, Visi yang BHAG, penuh daya dorong. Daya dorong yang membuat Hermawan dan timnya bekerja nyaris tanpa mengenal lelah. Menyelenggarakan seminar, membuat *marketing club* di awal-awal perkembangan Markplus&Co di Surabaya. Untungnya, Hermawan memiliki modal yang memadai: pengalaman tentang pemerekan dan distribusi di perusahaan besar, keterampilan mengajar, kegemaran mempelajari konsep baru, dan keterampilan presentasi yang memukau.

Dengan modal yang relatif cukup kuat ini, pada tahun 1994 Markplus&Co pindah ke Jakarta. Pemindehan kantor utama ini dianggap sebagai siklus kedua. Berada di Jakarta, meskipun dimulai dengan sebuah kantor kecil, keterpaparan yang semakin luas memungkinkan Markplus&Co mengindera dan meraih peluang-peluang baru. Citra harum mulai merebak dari perusahaan tersebut pada periode ini. Hermawan dipilih menjadi presiden Indonesian Marketing Association pada tahun 1996. Permintaan untuk menjadi pembicara di berbagai seminar, lokakarya, baik umum maupun internal itu perusahaan mulai dirasakan meningkat pada masa-masa ini. Sementara perusahaan di Surabaya tetap berjalan, walaupun Hermawan harus mondar-mandir Jakarta-Surabaya. Pada masa-masa ini, Hermawan sudah

mulai berpikir bahwa kompetensi perusahaan harus dibangun bersama orang lain. Orang-orang yang sangat berbakat mulai direkrut. Hermawan dan Markplus&Co tahu persis bahwa kompetensi yang dimiliki oleh personal perusahaannya haruslah yang memadai untuk meraih visi yang telah dirumuskan. Haruslah mereka yang bisa mengikuti adaptasi yang dilakukan perusahaan karena perkembangan perusahaan. Karena itu, hanya mereka yang berbakat yang direkrut dan dikembangkan perusahaan. *Stretching* harus dilakukan agar visi itu dicapai.

Tahun 1999, posisi perusahaan sudah semakin kokoh. Pada periode yang dianggap siklus keempat ini (1999–2004), Markplus&Co memiliki target yang lebih ambisius: menjadi perusahaan terkemuka dengan cakupan nasional. Meskipun Indonesia masih mengalami krisis, arah pengembangan Markplus&Co semakin jelas pada periode ini. Pekerjaan-pekerjaan besar, termasuk proyek penulisan buku bersama tokoh-tokoh terkenal seperti Philip Kotler terjadi pada periode ini. Popularitas Hermawan Kartajaya melejit pada periode ini. Beberapa media cetak terkemuka memuat tulisannya secara tetap. Program-program TV dirambahnya. Ia pun dipilih sebagai Vice President dan kemudian President pada World Marketing Association. Begitu pula, ia menjadi Fellow of the Chartered Institute of Marketing. Semuanya mengangkat citra Hermawan menyamai atau bahkan ada yang menyebut lebih tinggi dari Markplus&Co sendiri. Setelah membesar secara nasional, pada siklus keempat, yakni tahun 2004, perusahaan sudah mulai merambah ke wilayah ASEAN. Ke mana arahnya lima tahun ke depan? Mari kita lihat Visi Markplus&Co, yang dirumuskan di tahun 2004:

VISI Markplus&Co 2009³⁴

*To be a well known knowledge organization in a global setting
(World)*

*To be the admired knowledge organization in the continent
(Asia)*

*To be a leading knowledge organization in the region
(ASEAN)*

*To be leader knowledge organization nation-wide
(Indonesia)*

*To be the number one or two local knowledge organization
(Surabaya, Jakarta, Bandung, Semarang, Medan, Singapura)*

Dalam perumusan visi perusahaan, Markplus&Co cenderung mengikutsertakan kerangka waktu. Memang ada pihak-pihak yang merumuskan visi tanpa kerangka waktu, tetapi kemudian memperjelasnya di dalam perumusan *overall goals*, atau pada penetapan sasaran jangka panjang. Visi yang ditetapkan oleh Markplus&Co mengandung sasaran yang cukup jelas. “Kalau pada visi dikatakan kita ingin yang terbaik, itu artinya harus jelas, terbaik yang seperti apa. Kalau dikatakan terbaik di Indonesia, apakah itu artinya hanya beberapa kota, atau *seluruh* Indonesia,” Kata Jacky Mussry. Dengan kejelasan ini, kata Jacky perusahaan dapat lebih akurat dalam mempersiapkan berbagai aspek-aspek terkait. Misalnya aspek modal manusianya (*human capital*).

Yang menarik, meskipun Visi adalah sesuatu yang jangka panjang, situasi akan menentukan apakah visi yang telah dirumuskan tetap harus terus dikejar atau malah harus diubah. Berkaitan dengan ini, Markplus&Co termasuk fleksibel. Perusahaan melihat, visi sekalipun tidak harus sakral dalam arti tidak bisa direvisi.

Ini ada kaitannya juga dengan budaya Markplus&Co. Ada semacam budaya bahwa apa pun gagasan yang memang tidak

sesuai dengan situasi, perusahaan harus mengubah. “Bila ada persiapan yang dilakukan dengan lama sekalipun, bila gagasannya dibantah oleh argumentasi yang lain, kita harus *drop* itu” kata Jacky.

Nilai-Nilai di Markplus&Co

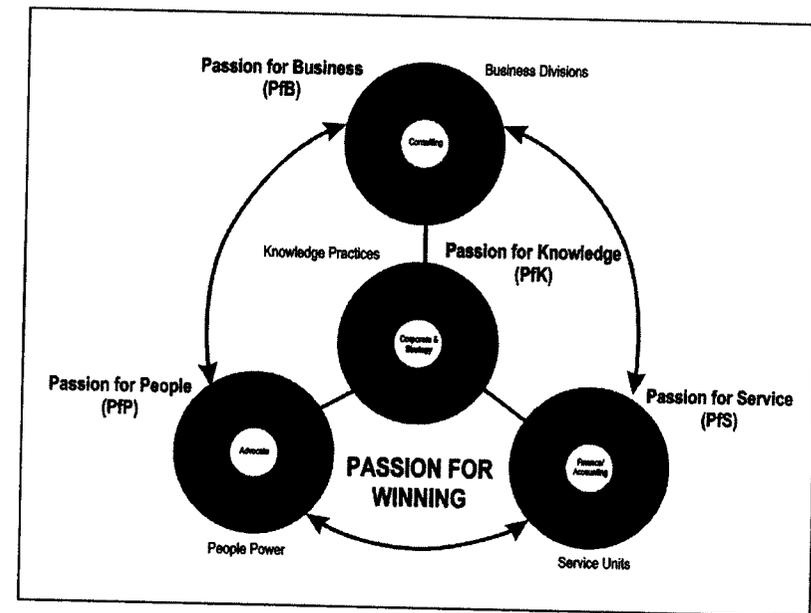
Pencapaian Markplus&Co dalam masa-masa awal pengembangan hingga di posisi sekarang, tidak akan mungkin terwujud, jika karyawan yang bekerja tidak dituntun, diikat dengan Nilai-nilai yang seragam. Apalagi, Markplus&Co sadar kalau Visi yang dirumuskannya tidak mungkin bisa dicapai dengan meraih tonggak-tonggak (*milestone*) antara. Dengan penetapan tonggak ini, karyawan harus bekerja dengan antusiasme yang tinggi. Padahal, tidak semua orang bisa bekerja dengan cara seperti ini, seperti bagaimana para karyawan Markplus&Co mencapai tonggak-tonggak untuk pencapaian visinya. Karena itu, Markplus&Co merumuskan nilai-nilai korporatnya, yang diharapkan sesuai dengan usaha pencapaian tadi.

Tidak terhindarkan, sebagian besar nilai-nilai ini dirumuskan oleh Hermawan. Namun, walaupun demikian, perusahaan harus dapat melembagakan nilai-nilai ini, karena *toh* akhirnya Hermawan tidak bisa hadir di setiap urusan perusahaan. Pelembagaan ini penting. Menurut Jacky Mussry, “Pak Hermawan suatu saat tentu tidak bisa mengurus perusahaan ini seperti sekarang. Kami harus bersiap diri untuk itu. Kedua kita harus menciptakan sebuah sistem, apa pun itu. Semua hal yang tersembunyi itu, harus kita jadikan eksplisit.”

Dengan berkembangnya perusahaan dan semakin banyaknya karyawan baru yang dibutuhkan, Hermawan sadar ia tidak mungkin sedekat seperti di masa-masa awal dengan karyawan. Karena itu, ia ingin nilai-nilai yang dianutnya juga dianut oleh para karyawannya. Di samping upaya pelembagaan nilai-nilai itu,

kepemilikan nilai-nilai itu juga dijadikan salah satu kriteria saringan bagi karyawan baru.

Gambar berikut menjelaskan seperti apa saja nilai-nilai yang dianut oleh Markplus&Co.



Nilai-nilai Markplus&Co

Mari kita tinjau satu per satu nilai-nilai yang ada di Markplus&Co ini, dan kita lihat bagaimana ia menunjang pencapaian visi perusahaan.

Passion for Knowledge: Learn, Share, Teach.

Nilai-nilai *passion for knowledge: learn, share, teach* ini merupakan nilai yang paling dijunjung tinggi di Markplus&Co. Dan tentu saja bisa diduga ini ada kaitannya dengan jiwa pendidik Hermawan. Seluruh karyawan harus memiliki pandangan bahwa, perlu untuk belajar dari mana saja, dari semua sumber yang mungkin, dan terus-menerus. Seperti ungkapan Jacky Mussry, “Kita belajar dari praktisi, dari akademisi, bahkan dari peda-

gang Glodok sekalipun.” Manajemen Markplus&Co percaya bahwa ijazah, tanda kelulusan seseorang dalam hal apa pun umurnya tidak lama. Selebihnya, bila tidak dipebarui, ilmu bisa cepat usang. Karena itu, *passion for knowledge* di Markplus&Co didukung dan diaplikasikan dengan sikap *learn, share, teach*. Pelajari pengetahuan, kemudian saling berbagi, sekaligus juga memperkuat pengetahuan, membuatnya sistematis dengan menjadi pendidik yang baik.

Karyawan baru akan diperkenalkan dengan nilai *passion for knowledge* ini dengan sangat intens. Para partner atau mereka yang sudah berpengalaman tentang satu hal, saling membagi *best practice*-nya.

Posisi seseorang, termasuk bila ia ingin pindah atau naik jabatan, akan sangat ditentukan oleh pengetahuan yang ia miliki. Seseorang, dalam setahun harus memberikan beberapa simposium. “Simposiumnya tidak sederhana. Dilakukan dengan persyaratan yang cukup berat,” kata Jacky. Materi yang disajikan harus dapat menciptakan nilai bagi Markplus&Co. Sementara itu, peserta yang akan mengikuti simposium itu harus mengkritik, bila dianggap perlu menantang gagasan-gagasan yang dikemukakan. Hampir pasti yang menyajikan materi bisa gagal bila persiapan yang dilakukan seadanya. Tentu tidak semua orang sesuai dengan nilai-nilai semacam ini. “Ada juga beberapa orang yang memang tidak kuat dengan kondisi ini dan memilih keluar.” Jelas Jacky.

Dengan keinginan menjadi perusahaan layanan profesional nomor satu (lihat nilai *passion for winning*), *knowledge* adalah bahan baku yang paling penting. Knowledge memang merupakan “periuk nasinya” perusahaan sejenis Markplus&Co. Para awak Markplus&Co diharapkan meyakini bahwa knowledge memang sangat menentukan keberhasilan perusahaannya. Apalagi, bila perusahaan itu memang basis-

nya informasi. Bisnis konsultasi pada dasarnya memang pelayanan pengetahuan (*knowledge services*). Tidak boleh ada personal yang saat mempersiapkan acara, memberikan konsultasi, atau mempersiapkan materi seminar, tampil seadanya. Apalagi dengan posisi Markplus&Co yang menetapkan produk-produknya dengan kondisi premium. Dengan demikian para karyawan diharapkan berlatih keras. Semakin sering tampil menghadapi berbagai situasi berarti semakin baik. Proses pembelajaran dengan sendirinya akan terjadi. Menyelenggarakan seminar-seminar, misalnya, menjadi lebih siap, lebih rapi, lebih menarik. Bila harus menghadapi klien lebih percaya diri, lebih yakin, dan lebih siap. “Untuk tampil sebaik mungkin, tidak memalukan, kami akan lakukan apa pun. *At any cost*,” jelas Jacky. Persiapan-persiapan sebuah program terkadang dilakukan dengan persiapan yang luar biasa. Tidak jarang para karyawan, setelah sebuah program selesai, harus istirahat di rumah karena benar-benar lelah.

Saking berusaha untuk menjadi yang terbaik, terkadang para personel Markplus&Co ini memang tidak mengira atas hasil yang akan dicapai. “Cukup banyak kejadian yang kami rasakan, sebenarnya *‘beyond our imagination’*,” ungkap Jacky. Artinya, kinerja yang dihasilkan sangat di luar dugaan. Angka-angka pendapatan yang dibukukan untuk sebuah even yang dirancang oleh Markplus&Co sering kali mendapatkan peningkatan luar biasa saat sebuah program unggulan diluncurkan. Peningkatan itu di sisi lain menjadikan kepercayaan diri para karyawan juga meningkat.

Kesuksesan demi kesuksesan yang dihasilkan Markplus&Co menjadikan karyawan semakin yakin. Ternyata memang tidak ada salahnya memiliki visi yang BHAG. “Kami jadi percaya diri ketika menjalankan sebuah program. Meskipun pada awalnya program itu kelihatan sesuatu yang luar

biasa. *Toh*, akhirnya kami sering berhasil mencapai kinerja yang diharapkan. Jadi, kami selalu yakin dan *keep on moving* dengan pekerjaan-pekerjaan yang tadinya kelihatan mustahil.”

Karena nilai-nilai *passion for knowledge*-lah, manajemen Markplus&Co tidak ragu-ragu melakukan investasi pada aspek yang berhubungan dengan pengembangan *human capital*. Beberapa personal diberikan fasilitas pengembangan, dikirim sekolah atau pelatihan. “Yang kami jual sebenarnya *knowledge*, karena itu kami juga harus berani investasi dalam *knowledge*,” kata Jacky Mussry lagi. Sepanjang ada nilainya yang akan diciptakan oleh perusahaan, maka biaya akan menjadi pertimbangan berikutnya.

Passion for Business

Bagaimanapun, perusahaan harus terus berkembang, dan sebagai sebuah bisnis, keberhasilan Markplus&Co diukur dengan kemampuannya mendapatkan keuntungan. Karena itu, manajemen berharap segenap karyawan mengupayakan kemampuannya untuk memberikan nilai yang menciptakan keuntungan. *Entrepreneurship*, amat digalakkan di dalam perusahaan, agar bisa mempertahankan kinerja dan menangkap peluang-peluang baru. Jacky Mussry menjelaskan, banyak peluang-peluang baru yang kini dinikmati Markplus&Co yang tadinya, hasilnya tidak terbayangkan oleh perusahaan. Para personal selalu dituntut memberikan *output* yang maksimal sesuai fungsinya masing-masing.

Salah satu contoh hal yang tadinya tidak terduga adalah proyek penerbitan buku dari Divisi Knowledge dan Multimedia. Awalnya, produk-produk divisi ini lebih dimaksudkan sebagai produk sampingan, dari kegiatan riset dan divisi konsultasi ini. Ia dianggap penting lebih pada peningkatan citra. Para karyawan dianjurkan untuk membuat artikel, mener-

bitkan buku, dan sejenisnya. Tahun 2004, pendapatan divisi ini naik luar biasa dan sempat memberikan sumbangan paling besar dari keseluruhan pendapatan perusahaan.

Passion for Winning

Nilai ini menggambarkan bahwa, dalam segala aspeknya, Markplus&Co berniat menjadi yang terbaik. “Rumusan ini sudah jelas, bahwa kita harus menjadi nomor satu. Kita harus membuat yang terbaik,” ungkap Jacky. Setiap individu yang berkarya di Markplus&Co, harus terus mempertanyakan dirinya, sebesar apa nilai yang ia berikan pada perusahaan. Dan nilai yang diberikan harus yang terbaik, sehingga perusahaan bisa mencapai keunggulan dalam apa pun yang dikerjakannya. Para pengelola Markplus&Co menyadari bahwa persaingan yang mereka hadapi tidaklah bertambah ringan. Di kelompok pasar sasaran yang sama, baik secara langsung maupun tidak, mereka harus berhadapan dengan perusahaan konsultasi internasional seperti McKinsey, AT Kearney, BoozAllen Hamilton atau Accenture. “Pasar memang memiliki apresiasi yang tinggi terhadap perusahaan riset internasional, tetapi kami meyakini bahwa layanan yang kami tawarkan sama baiknya dengan yang mereka tawarkan,”⁸ kata Jacky Mussry. Di awal tahun 2005, Hermawan Kartajaya merumuskan *tagline* baru yang menggambarkan nilai yang satu ini: *Global Standard, Regional Perspective, Be the Local Champion*. Meskipun dalam taraf tertentu nilai *passion for winning* ini menggambarkan niat yang ambisius, Hermawan Kartajaya tidak ingin keunggulan perusahaan dan karyawan membuat mereka tidak harus membuat orang lain “kalah”.

Passion for Services

Pada prinsipnya perusahaan sejenis Markplus&Co memiliki produk yang cenderung pada layanan/jasa. Karena itu, perusahaan ingin memastikan setiap karyawan memiliki nilai-nilai pelayanan yang prima. Dalam berbagai produknya, Markplus&Co mencoba melayani semaksimal mungkin. Bila ada seminar, lokakarya misalnya, dan acaranya berlangsung di sebuah hotel, maka kru Markplus&Co dari berbagai level harus tampil maksimal dalam pelayanan. “Jika mungkin, karyawan hotel yang terlibat kami “liburkan”, karena kami ingin menunjukkan kamilah yang melayani para klien kami.” jelas Jacky Mussry. Penerimaan karyawan atas nilai-nilai pelayanan ini membuat perusahaan bergerak gesit. Pekerjaan yang terkadang saling tindih antardivisi tidak pernah dipermasalahkan.

Sebagai perusahaan layanan pengetahuan, tidak ada jalan lain untuk bergerak cepat. Ungkapan “Siapa bisa suruh siapa saja” dianggap biasa. Jadi, dalam satu kesempatan, bisa saja divisi dan orang yang satu “dimintai tolong” oleh divisi lainnya. “Terlepas dari jabatannya apakah itu Partner, Associate Partner, Consultant atau Junior Analyst, kalau memang sedang butuh bantuan, maka ia harus dibantu. Begitu pula dengan fungsional lain yang sifatnya mendukung, seperti bagian keuangan, bagian personalia yang harus selalu memastikan perannya dalam memuaskan klien dan fungsi yang lain.”

Passion for People

Tidak ada faktor yang lebih penting untuk menjamin dianutnya nilai-nilai perusahaan, ketimbang memastikan sumberdaya manusia yang dilibatkan adalah SDM yang tepat. Nilai *passion for people* memastikan manajemen dan personal atas kompetensinya: dalam hal intelektual, emosional dan spiri-

tual. Kompetensi intelektual dirumuskan sebagai kecakapan analisis, pengetahuan, dan kemampuan. Sedangkan kompetensi emosional dirumuskan sebagai kesadaran diri, kesadaran sosial, dan manajemen diri. Sementara itu, kompetensi spiritual mengharuskan karyawan berpikiran positif baik dalam interaksi pribadi maupun profesional. Dalam melakukan perekrutan, manajemen Markplus&Co meyakini, bahwa karyawan dengan usia muda cenderung menjadi aset ketimbang liabilitas. Alasannya, mereka yang angkatan muda ini diharapkan lebih mungkin bekerja keras sekaligus tetap mau belajar dan mengembangkan kemampuannya. Dengan memberdayakan mereka, manajemen yakin para karyawan ini akan lebih bertanggung jawab sekaligus maju dalam waktu yang singkat.

Nilai-Nilai operasional: 10 Credos of Compassionate Marketing

Selain kelima hasrat (*passion*) yang menjadi nilai-nilai utama strategis perusahaan, Markplus&Co, dalam operasional sehari-harinya dengan para klien, memiliki nilai-nilai tersendiri: yang disebut *10 Credos of Compassionate Marketing*.⁹ Nilai-nilai di sini lebih *soft*, dan lebih bersifat spiritual, meskipun melalui interaksi dengan karyawan yang ada, hampir semua dari nilai-nilai ini dirumuskan sendiri oleh Hermawan Kartajaya.

Credo #1: Love your customer, respect your competitor

Bagi Markplus&Co, konsumennya harus mendapatkan manfaat bila menggunakan jasanya. Transaksi bisnis yang terjadi adalah transaksi yang memang akan memberikan manfaat pada konsumen. “Kami bahkan tidak jarang menyarankan, bahwa konsumen, sebenarnya bisa tanpa kami.” Jadi ada

semacam “kode etik” bila mendapatkan proyek. Termasuk tidak boleh dengan sengaja membebankan konsumen secara berlebihan. Karena itu, banyak pekerjaan yang seharusnya bisa didapat oleh Markplus&Co, tetapi bila ada unsur *mark-up* dan KKN, terpaksa mereka lepaskan. Atau, paling tidak manajemen akan menyerahkan pada perusahaan lain. “Apa boleh buat. Kami tidak mungkin lembek soal ini, karena menyangkut kredibilitas” kata Jacky Mussry.

Di sisi lain, Markplus&Co juga percaya bersaing harus dilakukan secara sehat. *Respect your competitor*. Sering kali, klien yang meminta jasa Markplus&Co adalah klien yang telah menerima informasi buruk tentang Markplus&Co dari perusahaan konsultan lain. Markplus&Co percaya bahwa iklim persaingan pada dasarnya mendorong mereka lebih kreatif, lebih tertantang dengan ide-ide yang baik, sehingga pesaing harus dihormati.

Credo #2 Be sensitive to change, be ready to transform

Ini kuat sekali pengaruhnya pada perilaku para karyawan. Bahwa gagasan, betapa pun bagusya bisa saja dengan cepat menjadi usang dan tidak sesuai dengan situasi. Karena itu, haruslah selalu mengantisipasi perubahan. Kalaupun harus berubah, kalaupun ada transformasi, maka bisnis harus berjalan seperti apa adanya. Jangan sampai proses perubahan mengganggu jalannya operasi.

Credo #3 Guard your name, be clear of who you are

Jangan merusak nama dengan praktik-praktik yang merugikan diri sendiri. Apa pun tantangan yang dihadapi oleh para karyawan di lapangan, kredibilitas harus tetap dijaga. Kredo ini juga

menuntut para staf untuk menjelaskan posisi perusahaan di mata konsumen dalam rangka mendapatkan kepercayaan dari mereka.

Credo #4 Customers are diverse, go first to who really needs you

Prinsip ini mengingatkan para karyawan untuk tidak menyeregamkan pasar untuk produk Markplus&Co. Perlu dikategorikan pasar itu sesuai kesamaan karakteristiknya. Dengan demikian perusahaan bisa menyesuaikan keinginan konsumen. Bagaimana bila ada konsumen yang meminta jasa tertentu Markplus&Co tidak bisa memenuhinya? Prinsip ini mengarahkan untuk kasus seperti ini manajemen harus menjawab “Tidak”. “Kita harus benar-benar terbuka. Jangan mengada-ada dengan layanan kita. Kalau tidak bisa, kita bilang tidak bisa”. Dengan tidak memilih konsumen secara sembarangan, Markplus&Co juga berharap sumberdaya yang ada memang bisa memaksimalkan potensi yang dimilikinya untuk konsumen yang paling membutuhkan.

Credo #5 Always offer a good package, at a fair price

Prinsip ini menunjukkan bahwa kalau kita ingin menawarkan harga dari produk kami, selalu harus sejalan dengan mutu yang dimilikinya. Markplus&Co tidak boleh menawarkan produk tanpa dikaitkan dengan mutunya, seperti misalnya *me-mark-up* harga.

Credo #6 Always make yourself available, spread the good news.

Prinsip ini membuat jajaran di Markplus&Co harus mudah diakses oleh konsumen dan selalu memberikan kabar baik pada mereka.

Credo #7 Get your customers, keep and grow with them

Dalam prinsip ini, Markplus&Co belajar tidak hanya mendapatkan konsumen baru, tetapi juga menjaga dan mempertahankannya melalui penyampaian layanan yang terbaik. Markplus&Co meyakini bahwa pertumbuhan konsumen bisa membuat bisnisnya bertumbuh juga.

Credo #8 Whatever your business, it is a service business

Prinsip ini menyatakan bahwa sesungguhnya, keseluruhan aktivitas kita harusnya berorientasi pada pelayanan konsumen. Ini mendukung nilai-nilai *passion for business*.

Credo #9 Always refine your business process, in terms of quality, cost, and delivery

Prinsip ini membuat Markplus&Co menjadi lebih baik dalam hal mutu, biaya dan penyerahan layanan. Selalu menjalankan proses bisnis yang relevan. Terus-menerus menjaga dan meningkatkan mutu produk dan jasa.

Credo #10: Gather relevant information, but use wisdom in final decision

Prinsip ini menyatakan bahwa Markplus&Co harus selalu memutakhirkan informasi yang dimilikinya. Meskipun begitu, Markplus&Co percaya tidak ada informasi yang 100% lengkap. Karena itu, pada saat mengambil keputusan para pengelola Markplus&Co harus meyakini bahwa *wisdom* harus digunakan. *Wisdom* adalah pengetahuan dan pengalaman yang menginspirasi kita ketika kita harus memutuskan sesuatu.



- Amabile, Teresa M., *How To Kill Creativity*, *Harvard Business Review on Breakthrough Thinking*, Harvard Business School Press, 1999.
- Bennis, Warren, *On Becoming Leader*, Reading, Masss.; Addison Wesley, 1989
- Blanchard, Ken & Jesse Stoner, *Tangkap Gas; Menciptakan visi sukses untuk melejitkan bisnis dan hidup Anda*, Kaifa, 2004
- Collins, Jim & Jerry Poras, *Built To Last; Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business, 1994.
- Courtney, Hugh, Jane Kirkland & Patrick Viguerie, *Strategy Under Uncertainty*, *Harvard Business Review*, November 1997.
- Craimer, Stuart, *The Ultimate Business Guru Book, 50 Thinker who made management*, Capstone, 1998.
- Cuncha, Miguel Pina E, *Time Travelling; Organizational Foresight as Temporal Reflexity*, "Probing the Future" Conference, Glasgow, July 2002.
- Day, Jonathan D. dan Michael Jung *Corporate Transformation, without the crisis*, McKinsey & Company, 2000.
- De Wit, Bob., Meyer, Ron. *Strategy Synthesis; Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Thomson, 2005.

- Drucker, Peter F, The future that has already happened. *Harvard Business Review*, h. 20-24, 1997
- Duck, Jeanie Daniel, Managing Change, The art of balancing, *Harvard Business Review*, November – December, 1993
- Eccles, Robert G., Nitin Nohria, *Beyond the Hype, Rediscovering the Essence of Management*, Harvard Business School Press, 1995.
- Franklin, Peter, Is Strategy still Relevant, *Strategic Change*, June – July, 2001, John wiley & Sons, Ltd.
- George L., *Pedoman Pemikiran Strategis; Membangun Landasan Perencanaan Anda*, Prenhalindo, Jakarta 1997
- Gavetti, Giovanni dan Rivkin, Jan. W, How The Strategist Really Think. Tapping the Power of Analogy, *Harvard Business Review*, April 2005. hal. 54- 63.
- Gisli Henden, *Intuition and It's Role in Strategic Thinking*, BI Norwegian Business Shool, 2004.
- Goodwin, Nigel and Hooi Den Huan, Markplus&Co&Co(A):Managing for growth, (B): Expanding in Southeast Asia, , *The Asian Business Case Centre*, Nanyang Business School, 2004.
- Hamel, Gary & Prahalad, 1996, *Competing for the Future*, Boston MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Hamel, Gary & Liisa Välikangas The Quest for Resilience, *Harvard Business Review*, September 2003.
- Hellriegel, Jackson, Solum, *Management, a competence base, 10th edition*, SW Thompson Learning, 2004.
- Hendrawan Supratikno, *Knowledge Management*, hand-out presentasi, Jakarta, 2005.
- Hermawan Kartajaya, *Hermawan On Marketing*, Gramedia, 2002
- Hermawan Kartajaya, *Marketing Plus, Jalur Sukses Untuk Bisnis, Jalur Bisnis Untuk Sukses*, Sinar Harapan, 1992.

- Hout, Dick, konsultan McKinsey, dalam artikelnya *All I ever need to know about Change Management I learned at Engineering School*, The McKinsey Quarterly, No.2, McKinsey&Co, 1997.
- Hussey, David, Creative strategic thinking and the analytical process; critical factor or strategic success, *Strategic Change*, Juni-Juli 2001.
- Hussey, David, *Strategy and Planning, a Managers Guide*, John Wiley & Sons ltd, 1999
- Kanter, Rosabeth Moss. *Evolve. Succeeding in the digital culture of tomorrow*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001
- Kaplan, Robert & David P. Norton, *Strategy Maps, Converting intangible asset into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing, 2004
- Kim, W. Chan, dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy; How to create uncontested Market Space and mate the competition relevant.*, Harvard Business Press, 2005.
- Lagace, Martha, Why Vision Matters More Than Ever, *HBS Working Knowledge*, 24 February, 2003.
- Lawrence, Eton, *Strategic Thinking A Discussion Paper.*, Personnel Development and Resourcing Group, 1999
- Lauer, Robert A. dan Mark F. Paulson yang berjudul *Capacity to Change; Building a Capability to Enable Ongoing Success* dalam *Andersen Consulting's Change Management Practice*, 1997.
- Leadership and Vision*, MBA Pocket Series, The New York Times, 2001
- Liedtka, J.. Strategic thinking; can it be taught?, *Long Range Planning*, 1998.
- Lipton, Mark. *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course* Harvard Business School Publishing Press, 2003.

- Malcolm Gladwell, *Blink; The Power of thinking without thinking*, Little, Brown & Company, New York, 2005
- Matthews, Charles H. & Susanne G. Scott, Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms; an empirical assesment, *Journal of Small Business Management*, October 1995.
- Middleton, John, *The Ultimate Strategy Library; the most influential strategic ideas of all time*, Capstone Publishing, Ltd, 2003.
- Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, *Strategy Safari; A Guided tour through the wilds of Strategic Management*, The FreePress, 1998.
- Mintzberg, Henry *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London, Prentice Hall, 1994.
- Mintzberg, Henry, *Managers, not MBAs; A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.2004.
- Morris, Tom, *Sang CEO bernama Aristoteles* Mizan tahun 2003,
- Nanus, Burt, *Visionary Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1992.
- Naresh Khatri, dan H. Alvin Ng, *Role of Intuition in Strategic Decision Making*, Nanyang Technological University, 2004.
- Ohmae, Kenichi, *The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill New York, 1982.
- Pattel, Ketan J., *The Master Strategist; Power, Purpose, Anda Principle*, Hutchinson, London, 2005.
- Prahalad, CK dan Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customer*, Harvard Business Press, Boston, 2004.
- Pearce, John A, Richard B. Robinson, *Strategic Management; formulation, implementation, and control*, Richard D. Irwin, 1997

- Quong, Terry, Allan walker dan Kenneth Stott, *Value Based Strategic Planning, A Dynamic Approach for Schools*, Prentice Hall, 1998
- Rhenald Kasali, *Membidik Pasar Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, 2000
- Rooke, David dan William R. Torbert, Transformations of Leadership, *Harvard Business Review*, April 2005.
- Robinson, Anne, Intuition; Critical leadership skill. Innovative Leader Volume 6, Number 7 Juli 1997. http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/251-300/article286_body.html , Diakses 17 September 2005.
- Swartz, Peter, *Inevitable Surprise; Thinking ahead in time of turbelence. The scenarios that are changing your world and your business*,
- Senge, Peter, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, 1990,
- Stephen, Harper C., *The forward Organization; visionary thinking and breakthrough leadership to create your company future*
- Spector, Robert *Category Killers; The Retail Revolution and its Impact on Consumers Culture*, Harvard Business School Press, 2005.
- Strebel, Paul. *Why Do Employee Resistance to Change?*, HBR, May-June, 1006.
- Sungkono, *Penyusunan Rencana Strategis di Masa Krisis*, Makalah pada Konvensi Akademi Manajemen Indonesia, November 2001.
- Taffinder, Paul *Big Change, A rout-Map for corporate Transformation*, John Wiley & Sons, England, 1998.
- Taufiq Amir, *Perencanaan Strategis pada perusahaan Entrepreneurial*, *Jurnal Ekonomi Perusahaan IBII*, 2003

Walton, Sam & J.Huey *Made in America; My Story*, , Doubleday, 1997.

Wheelen, Tom, J. David **Hunger**, **Strategic Management and Business Policy**, 9/E, Prentice Hall, 2004 9/E, Prentice Hall, 2004.



Muhammad Taufiq Amir lulus dari PPM Graduate School of Management pada tahun 1996. Setelah itu, ia berkarier di bidang *Business Development* selama tujuh tahun sambil mengajar paruh waktu di beberapa kampus bisnis di Jakarta. Naluri mendidiknya membawa ia menjadi staf pengajar dan peneliti di **Institut Bisnis dan Informatika (IBII)** sejak tahun 2003. Di lembaga ini ia sempat menjadi sekretaris program dan pengajar di Program Studi Magister Manajemen IBII, serta ketua IBII Learning, sebuah lembaga pengembangan proses belajar mengajar di IBII. Tahun 2007, Taufiq hijrah ke **Bakrie School of Management (BSM)**. Di sini ia menjadi pengajar sekaligus Head of Institutional Development (2007–2008), Head of Quality Assurance Dept, dan Chief Editor *Journal of Human Capital* (2008–sekarang). Sambil bekerja, Ia juga menyempatkan diri menyelesaikan program S3 nya di program Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor (IPB). Minat penelitiannya adalah *Posi-*



tive Organizational Behavior, Innovation Management, Corporate Entrepreneurship, dan tentu saja *Strategic Management*.

Selain aktif menulis di jurnal dan menyajikan makalah di konferensi akademik nasional maupun internasional, menulis buku tetap diluangkannya. Karyanya yang lain adalah *50 Marketing Gurus Who Made the Future of Marketing* (Penerbit Erlangga, dalam proses penerbitan), *Inovasi Pendidikan Melalui Problem Based Learning* (Penerbit Prenada Media Group, dalam proses penerbitan), *Mahasiswa Yang Berpikir Strategis; Memaknai Perkuliahan Sembari Membangun Kecakapan Hidup*, (Institut Bisnis & Informatika Indonesia, 2006), *Belajar Manajemen dari Konteks Dunia Nyata*, (Penerbit Graha Ilmu, 2006), *Dinamika Pemasaran; Jelajahi dan Rasakan*, (Penerbit Rajawali, 2005) serta *Manajemen Ritel; Panduan Praktis Pengelolaan Toko Modern*, (Penerbit PPM, 2004).

Untuk mengenalnya lebih jauh, Anda dapat mengunjungi blog pribadinya di <http://taufiqamir.blogspot.com>.



Bab 1. Berpikir Strategis: Melihat gambaran Menyeluruh

- ¹ Tom Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 9/E, Prentice Hall, 2004 9/E, Prentice Hall, 2004.
- ² Liedtka, J.. Strategic thinking; can it be taught?, *Long Range Planning*, 120-129, 1998.
- ³ Untuk pembahasan yang lebih dalam tentang *System Thinking*, lihat buku Peter Senge, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, 1990, sangat dalam membahas tentang perspektif ini.
- ⁴ Liedtka banyak mengacu pada Gagasan Gary Hamel dan C.K Prahalad, yang pertama kali memasyarakat gagasannya tentang *Strategic Intent* di Harvard Business Review, lewat artikel berjudul serupa di tahun 1989. Artikel yang kemudian menjadi ide utama buku mereka yang populer, *Competing For the Future* ini memenangkan McKinsey Award.
- ⁵ *Strategic Thinking A Discussion Paper*, Eton Lawrence. Personnel Development and Resourcing Group, 1999

⁶ John A Pearce, Richard B. Robinson, *Strategic Management; formulation, implementation, and control*, Richard D. Irwin, 1997

Bab 2. Visi Yang memercikkan Semangat

- ¹ <http://world.honda.com/ThePowerofDreams/> di akses September 2006
- ² Morrisey, George L., *Pedoman Pemikiran Strategis; Membangun Landasan Perencanaan Anda*, Prenhalindo, Jakarta 1997
- ³ Nanus, Burt, *Visionary Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1992.
- ⁴ Why Vision Matters More Than Ever, *Martha Lagace, HBS Working Knowledge* 24 February, 2003.
- ⁵ Kasus serupa banyak digambarkan Rhenald Kasali dalam bukunya, *Membidik Pasar Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, 2000
- ⁶ Bennis, Warren, *On Becoming Leader*, Reading, Masss.; Addison Wesley, 1989
- ⁷ Bob Sadino adalah salah satu pengusaha pelopor Supermarket di Indonesia. Kemchick Supermarket, yang dikembangkannya di Jakarta Selatan termasuk pelopor ritel modern di Indonesia.
- ⁸ Laporan Keuangan PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk, tahun 2002
- ⁹ Adaptasi dari buku Morrisey, George L., *Pedoman Pemikiran Strategis; Membangun Landasan Perencanaan Anda*, Prenhalindo, Jakarta 1997
- ¹⁰ Hermawan On Marketing, Gramedia
- ¹¹ Collins, Jim & Jerry Poras, *Built To Last; Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business, 1994.

¹² Mark Lipton. *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course* Harvard Business School Publishing Press, 2003. Harvard Business School

- ¹³ Morrisey, George L., *Pedoman Pemikiran Strategis; Membangun Landasan Perencanaan Anda*, Prenhalindo, Jakarta 1997
- ¹⁴ Morrisey, George L., *Pedoman Pemikiran Strategis; Membangun Landasan Perencanaan Anda*, Prenhalindo, Jakarta 1997
- ¹⁵ Pilihan strategi ini dapat dilihat pada buku John Middleton, *The Ultimate Strategy Library; the most influential strategic ideas of all time*, Capstone Publishing, Ltd, 2003. Juga buku *Strategy Safari; A Guided tour through the wilds of Strategic Management*, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, The FreePress, 1998.

Bab 3. Misi Strategis Memberi Makna Pada Bisnis Anda

- ¹ Peter Drucker, *Management: Task, Responsibilities, and Practices*. Ringkasannya bisa Anda lihat di <http://www.welchco.com/sd/08/00101/02/93/11/30/002549.HTM>
- ² Lihat buku Morrisey, George L., *Pedoman Pemikiran Strategis; Membangun Landasan Perencanaan Anda*, Prenhalindo, Jakarta 1997.
- ³ Sumber www.bain.com. Di akses September 2008
- ⁴ Ibid
- ⁵ Tahun 2004, dan tahun 2005 Majalah Warta Ekonomi secara rutin mengadakan survei tentang CEO Idaman. Perumusan VISI dan MISI kandidat yang akan dipilih selalu menjadi kriteria. Salah satunya bisa Anda periksa di <http://www.wartaekonomi.com/>

search_detail.asp?aid=5100&cid=24&x=CEO%20Idaman
(akses pada 8 Juli 2005)

- ⁶ M. Taufiq Amir, Perencanaan Strategis pada perusahaan Entrepreneurial, *Jurnal Ekonomi Perusahaan IBII*, 2003
- ⁷ John A. Pearce, *Strategic Management; Formulation, Implementation and Control*, Richard D. Irwin., 1997.
- ⁸ Philip Kotler, menyebut perilaku konsumen ada di dalam "Kotak Hitam"-nya, seperti yang dikenal di industri penerbangan. Kotak hitam menyimpan segala informasi yang berkaitan dengan aktivitas penerbangan sebuah pesawat
- ⁹ Rangkuman wawancara Penulis dengan Kim Nickolause, Direktur Utama PT Koin Bumi, pemilik jaringan supermarket Mu Gung Hwa di Jakarta, Mei 2003.
- ¹⁰ Lihat <http://www.merpati.co.id>
- ¹¹ Lihat <http://www.astra-honda.com> (diakses Oktober 2008)
- ¹² Lihat <http://www.pln.co.id/> (diakses Oktober 2008)
- ¹³ Dalam sebuah media publikasi bisnis online Refresher publication Inc, www.refresher.com
- ¹⁴ Sebagian dari frasa dan kata-kata ini bisa dilihat di artikel dari Scott, Performance Management Company, pada www.squarewheels.com

Bab 4. Nilai-nilai Sebagai Ruh

- ¹ Diadopsi dari laporan majalah *Retail Asia*, Juni 2003.
- ² Ken Blanchard & Jesse Stoner, *Tancap Gas; Menciptakan visi sukses untuk melejitkan bisnis dan hidup Anda*, Kaifa, 2004
- ³ Buku Value Based Strategic Planning, A Dynamic Approach for Schools, karangan Terry Quong, Allan walker dan Kenneth Stott, Prentice Hall, 1998 merupakan buku yang dapat menuntun Anda membuat perencanaan

strategis, terutama mereka yang bergerak di jasa pendidikan.

- ⁴ Ibid.
- ⁵ Hal ini disampaikan Bambang Rachmadi, pada kuliah umum untuk program S3 dan S2 di IBII, tanggal 30 April 2005.
- ⁶ Ibid
- ⁷ *Leadership and Vision*, MBA Pocket Series, The New York Times, 2001
- ⁸ Oleochemical adalah proses lanjutan dari Minyak Sawit, yang dapat digunakan untuk produk-produk turunannya, seperti Margarin atau Sabun.
- ⁹ GarudaFood adalah perusahaan makanan dan minuman yang awalnya menjual produk Kacang, yang memiliki 7 divisi (Perkebunan, Kacang dan Snack, Biskuit & KembangGula, Minuman, Basic Food, Distribusi dan Edukasi). Pada tahun 2008 Sudhamek menargetkan, Garudafood memiliki omset Rp 5 Triliun.
- ¹⁰ Wawancara penulis dengan Sudhamek AWS, tanggal 15 Juli 2005.
- ¹¹ Ini merupakan kasus riil sebuah perusahaan di Jakarta yang Nama perusahaannya tidak dicantumkan.
- ¹² Buku ini edisi terjemahannya diterbitkan Mizan tahun 2003, dengan judul: *Sang CEO bernama Aristoteles*. Buku ini mencoba meyakinkan para pelaku bisnis bahwa, tidak ada alasan untuk mengabaikan dimensi moral dan etika dalam berbisnis.
- ¹³ *Tulisan-tulisan di email tersebut diterbitkan menjadi sebuah buku oleh Elexmediakomputindo. Ery Harjana, saat buku ini ditulis adalah wakil ketua Komisi Pemberantasan Korupsi*
- ¹⁴ Langkah-langkah ini, secara lebih rinci dapat Anda lihat pada Buku Morrissey, George L., *Pedoman Pemikiran Strategis*;

Membangun Landasan Perencanaan Anda, , Prenhalindo, Jakarta 1997

¹⁵Buku tentang perjalanan bisnis Walmart dan bagaimana Sam Walton membangunnya, *Made in America; My Story*, Sam Walton dan J.Huey, Doubleday, 1997.

¹⁶*Leading change* Change When Business Is Good, *Harvard Business Review*, December 2004. Secara lengkap artikel ini menunjukkan perubahan-perubahan yang dilakukan IBM, termasuk perubahan nilai-nilai perusahaan.

¹⁷Buku Value Based Strategic Planning, A Dynamic Approach for Schools, karangan Terry Quong, Allan walker dan Kenneth Stott, Prentice Hall, 1998 hal, 111.

¹⁸ Sam Walton, 1997.

Bab 5. Menjelajah Waktu, Proaktif Pada Masa Depan

¹ Miguel Pina E Cuncha, Time Travelling; Organizational Foresight as Temporal Reflexity, "Probing the Future" Conference, Glasgow, July 2002.

² Ibid. hal. 6.

³Lihat Peter F Drucker, The future that has already happened. *Harvard Business Review*, h. 20-24, 1997

⁴Kanter, Rosabeth Moss. *Evolve. Succeeding in the digital culture of tomorrow*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001

⁵Sebagian besar sub bab ini, merupakan resensi penulis atas buku Peter Schwartz, *Inevitable Surprise; Thinking ahead in time of turbulence. The scenarios that are changing your world and your business*, dimuat di majalah SWA Sembada, edisi Juni, 2004.

⁶Peristiwa 11 September 2001, teroris dengan membajak dua pesawat menghancurkan sepasang gedung World Trade

Centre di New York dengan menghantamkan pesawat ke badan gedung. 3000 an orang diperkirakan meninggal/hilang dalam kasus ini.

⁷ Beberapa bagian kecil dari sub bab ini juga diambil dari resensi penulis atas buku Peter Schwartz, *Inevitable Surprise; Thinking ahead in time of turbulence. The scenarios that are changing your world and your business*, dimuat di majalah SWA Sembada, edisi Juni, 2004

⁸ Berbagai informasi tentang misi NASA ke planet Mars, bisa dilihat di portal komunitas resminya di <http://www.marssociety.org>

⁹ ibid

¹⁰W. Chan Kim, dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy; How to create uncontested Market Space and mate the competition relevant.*, Harvard Business Press, 2005. Dalam buku ini, kedua profesor dari INSEAD ini meneliti penciptaan Nilai yang inovatif dari perusahaan yang ada di industri otomotif, komputer, dan bioskop.

¹¹Harper C. Stephen, *The forward Organization; visionary thinking and breakthrough leadership to create your company future*

¹²Gary Hamel dan CK Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, hal. 32 - 33

¹³ Lihat buku CK Prahalad dan Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customer*, Harvard Business Press, Boston, 2004.

¹⁴ Lihat buku *The Ultimate Business Guru Book, 50 Thinker who made management*, Stuart Crainer, Capstone, 1998. Sony dan Akito Morita, kerap menjadi contoh kasus dalam topik-topik manajemen strategik.

Bab 6. Dunia yang sarat ketidakpastian

- ¹Gambar diambil dari Hellriegel, Jackson, Solum, *Management, a competence base, 10th edition*, SW Learning, 2004.
- ²Adagium ini dipopulerkan majalah "The Economist" pada tahun 1990 an.
- ³David Hussey, *Strategy and Planning, a Managers Guide*, John Wiley & Sons ltd, 1999
- ⁴Rumusan dan konsep dari Miliken ini diambil dari Matthews, Charles H. & Susanne G. Scott, Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms; an empirical assesment, *Journal of Small Business Management*, October 1995.
- ⁵Courtney, Hugh, Jane Kirkland & Patrick Viguier, Strategy Under Uncertainty, *Harvard Business Review*, November 1997.
- ⁶Analisis pada apa yang dikenal Porter's Five Competitive Forces; Yakni analisis pada kekuatan Pemasok, daya tawar konsumen, tingkat persaingan, ancaman produk substitusi, ancaman produk baru
- ⁷Lihat Franklin, Peter, *Is Strategy still Relevant*, Guest Editorial- Strategic Change, June-July, 2001, John wiley & Sons, Ltd.
- ⁸Lihat kembali Matthews, Charles H. & Susanne G. Scott, *October* 1995.
- ⁹Lihat Sungkono, *Penyusunan Rencana Strategik di Masa Krisis*, Makalah pada Konvensi Akademi Manajemen Indonesia, November 2001.
- ¹⁰Lihat M.Taufiq Amir, Perencanaan strategis pada perusahaan entrepreneurial, *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, STIE IBII, 2004.

Bab 7. Selalu Siap Untuk Berubah

- ¹Lihat *The Quest for Resilience*, Gary Hamel dan Lisa Valinkangas, Harvard Business Review, September 2003.
- ²Untuk pembahasan mendalam lihat sebuah laporan riset Robert A. Lauer dan Mark F. Paulson yang berjudul *Capacity to Change; Building a Capability to Enable Ongoing Success* dalam *Andersen Consulting's Change Management Practice*, 1997.
- ³Robert Kaplan, David P. Norton, *Strategy Maps, Converting intangible asset into tangible outcomes*, Harvad Business School Publishing, 2004, hal. 213.
- ⁴Gary Hamel, dan Liisa Valinkangas, *The Quest for Resilience*, Harvard Business Review, September 2003. hal. 52 – 63
- ⁵Usaha Abdul Gani membawa angin perubahan dalam Garuda Indonesia selama kurun waktu 1998 – 2001 banyak menjadi bahasan artikel dan liputan bisnis di media nasional serta internasional.
- ⁶Sampai buku ini disiapkan (awal 2005), Hotasi Nababan Direktur Utama Merpati Nusantara masih bergelut dengan upaya survive sekaligus berubah di perusahaan yang dipimpinnya. Tahun 2008, Hotasi diputuskan untuk diganti.
- ⁷David Rooke dan William R. Torbert, Transformations of Leadership, Harvard Business Review, April 2005.
- ⁸Lihat buku Paul Taffinder *Big Change, A rout-Map for corporate Transformation*, John Wiley & Sons, England, 1998.
- ⁹Konsep ini diterangkan menarik sekali oleh Dick Hout, konsultan McKinsey, dalam artikelnya *All I ever need to know about Change Management I learned at Engineering School*, The McKinsey Quarterly, No.2, McKinsey&Co, 1997. hal.117

- ¹⁰ Lihat pembahasan Hamel dan Prahalad tentang *Stretch and Leverage*, di Mintzberg, Ahlstrand, Lampel *Strategy Safari; A Guided tour to the wilds of strategic management*, The FreePress, 1998. Hal. 220.
- ¹¹ Hamel, Välikangas (2003).
- ¹² Lihat Jonathan D. Day dan Michael Jung *Corporate Transformation, without the crisis*, McKinsey & Company, 2000.
- ¹³ *Strategic Communication; A Key to implementing organization change*, White Paper, Delta Consulting Group, www.deltacg.com.
- ¹⁴ Jeanie Daniel Duck, *Managing Change, The art of balancing*, *Harvard Business Review*, November–December, 1993

Bab 8. Mengasah Ketajaman Analisis

- ¹ Herbert Simon mengemukakan konsep ini pertama kali di buku *Models of the Man*, Karya-karyanya termasuk yang banyak dirujuk pada riset-riset pengambilan keputusan. Karya-karya yang juga sering dirujuk adalah *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, 1960, rev. ed. 1977., *Making Management Decisions – The Role of Intuition and Emotion*, in *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No.1, 1987, *Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, New York: The Free Press, 4th ed. 1997. Untuk pemahaman lebih lanjut tentang Herbert Simon, sebuah website yang cukup lengkap menyajikan karya dan pikiran Simon, dapat Anda lihat di: <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/simon.htm>
- ² Dalam bukunya yang lengkap tentang strategi, *Strategy Safari, a guided tour to the wilds of strategic management*, the Free Press, 1998, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, dan Joseph Lampel mengemukakan bahwa aliran manajemen

strategik terdiri dari Mazhab Desain, Mazhab Perencanaan, dan Mazhab Positioning, adalah yang paling sering digunakan pelaku bisnis.

- ³ Ibid.
- ⁴ Ibid.
- ⁵ Mintzberg, Henry *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London, Prentice Hall, 1994, hal.108
- ⁶ Lihat buku Ketan J. Pattel, *The Master Strategist; Power, Purpose, And a Principle*, Hutchinson, London, 2005. Buku ini sangat baik untuk para pemimpin dari berbagai bidang, mulai pemerintahan, konsultan, hingga perusahaan.
- ⁷ ibid
- ⁸ Periksa David Hussey, *Creative strategic thinking and the analytical process; critical factor or strategic success*, *Strategic Change*, Juni-Juli 2001.
- ⁹ Agar Anda benar-benar tidak terjebak, Sila baca buku Robert G. Eccles, Nitin Nohria, *Beyond the Hype, Rediscovering the Essence of Management*, Harvard Business School Press, 1995. Buku ini membantu kita berpikir jernih dalam menyiasati dan memanfaatkan konsep-konsep baru dalam manajemen.
- ⁹ ibid
- ¹⁰ De Wit, Bob., Meyer, Ron. *Strategy Synthesis; Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Thomson, 2005.

Bab 9. Kreativitas: Thinking out of the Box

- ¹ Anjuran Edward De Bono, untuk melakukan *Lateral Thinking*; Dalam De Wit, Bob., Meyer, Ron. *Strategy Synthesis; Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Thomson, 2005. hal.35.
- ² Robert Harris; *Introduction to Creative Thinking*, Version Date: July 1, 1998

- ³ Gavetti, Giovanni dan Rivkin, Jan. W, How The Strategist Really Think. Tapping the Power of Analogy, *Harvard Business Review*, April 2005. hal. 54- 63.
- ⁴ Lihat Robert Spector Category Killers; *The Retail Revolution and its Impact on Consumers Culture*, Harvard Business School Press, 2005. hal.31. Buku ini menggambarkan bagaimana perkembangan bisnis Retail, terutama format Category Killers di Amerika dan perambahannya di seluruh dunia. Karena karakternya bisnis nya, di mana strategi dilakukan pada hal-hal yang detail, peniruan ide-dengan baik dengan cara analogi ataupun langsung memang tidak terhindarkan. Bisnis ini sering dijadikan model untuk melihat bagaimana kreativitas strategi dilakukan oleh para pelaku bisnis.
- ⁵ Ibid. hal.36
- ⁶Ibid. hal.40
- ⁷ Andrew Groove terkenal dengan bukunya *Only Paranoid Survive*. Penjelasan ringkas tentang CEO ini dapat dilihat di *The ultimate strategy library, the most influential strategic ideas of all time*, Capstone, United Kingdom, 2003.
- ⁸ Lihat buku Ryan Matthews dan Watts Wacker, *Deviant's Advantage; How Fringe Ideas Create Mass Markets*, Crown Business, NewYork, 2002. Buku ini mengungkap praktik-pratek kreatif perusahaan-perusahaan multinasional dalam mengembangkan gagasan menangkap peluang pasar.
- ⁹ Periksa David Hussey, Creative strategic thinking and the analytical process; critical factor or strategic success, *Strategic Change*, June-July 2001
- ¹⁰ Kenichi Ohmae, *The Mind of Strategist*. Teks bacaan buku De Wit, Bob., Meyer, Ron. *Strategy Syntesis; Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Thomson, 2005.

hal.280. Ohmae juga menulis buku dengan judul *The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill New York, 1982.

- ¹¹ Lihat artikel Teresa M. Amabile, *How To Kill Creativity*, dalam buku *Harvard Business Review on Breakthrough Thinking*, Harvard Business School Press, 1999

Bab 10. Intuisi: Kekuatan yang terabaikan

- ¹ Intuition; Critical leadership skill. Anne Robinson. *Innovative Leader* Volume 6, Number 7 July 1997. Periksa http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/251-300/article286_body.html
- ² Gisli, Henden, *Intuition and It's Role in Strategic Thinking*, BI Norwegian Business Shool, 2004
- ³ Ibid.
- ⁴ Perumusan ini, dikelompokkan oleh Naresh Khatri, dan H. Alvin Ng, di Paper mereka; Role of Intuition in Strategic Decision Making.
- ⁵ Ibid. Parikh ini menjelaskan, bahwa alam bawah sadar sendiri, sebenarnya, juga ada tingkatan-tingkatannya.
- ⁶ Malcolm Gladwell, *Blink; The Power of thinking without thinking*, Little, Brown & Company, New York, 2005
- ⁷ Parikh, et. al., 1994, p. 25-41. *Intuition, The New Frontier of Management*, Blackwell Publishers, 1994. Dikutip oleh Henden.
- ⁸ Kutipan wawancara, dalam artikel *Strategic Intensity; A Conversation with World Chess Champion Garry Kasparov*, Harvard Business Review, April. 2005. hal. 49-53.
- ⁹ Ibid. Kasparov menulis buku dengan judul, *My Great Predecessor*.

- ¹⁰ Perumusan ini, dikelompokkan oleh Naresh Khatri, dan H. Alvin Ng, di Paper mereka; *Role of Intuition in Strategic Decision Making*.
- ¹¹ Hendrawan Supratikno, *Knowledge Management*, hand-out presentasi, Jakarta, 2005. Topik lain yang terkait dengan hal ini, adalah pembahasan konsep *Tacit Knowledge*, dari Polanyi (1958). Bisa diperiksa www.sueby.com/articles/polanyi
- ¹² De Wit, Bob., Meyer, Ron. *Strategy Syntesis; Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Thomson, 2005. hal. 28-29
- ¹³ Resensi buku Malcolm Gladwell, *Blink; The Power of thinking without thinking*, Little, Brown & Company, New York, 2005, oleh Penulis. Lihat majalah SWA no. 11 26Mei-8 Juni, 2005.

- ⁵ Kata pengantar Hendrawan Kartajaya pada buku, *Marketing Plus, Jalur Sukses Untuk Bisnis, Jalur Bisnis Untuk Sukses*, Sinar Harapan, 1992.
- ⁶ Wawancara penulis dengan Associate Partner Markplus&Co&Co, Jacky Mussry, pada tanggal 28 Desember 2004.
- ⁷ Hamel, Ahlstrand, Lampel, *Strategy Safari, a guided tour to the wild of strategic management*, The Free Press 1998.
- ⁸ Markplus&Co&Co (B): Expanding in Southeast Asia, Nigel Goodwin and Hooi Den Huan, *The Asian Business Case Centre*, Nanyang Business School, 2004.hal. 8.
- ⁹ Marketeerss, Special Edition, 15th Anniversary edition, hal. 44



LAMPIRAN

- ¹ Sebagian besar Materi di segmen ini dikembangkan dari wawancara penulis dengan Jacky Mussry, partner Markplus&Co&Co, pada 28 Desember 2004.
- ² Markplus&Co&Co (B): Expanding in Southeast Asia, Nigel Goodwin and Hooi Den Huan, *The Asian Business Case Centre*, Nanyang Business School, 2004.
- ³ Untuk mempelajari lebih dalam Visi yang “BHAG” ini, sila lihat artikel James C. Collins dan Jarry I. Porras di *Building Your Company’s Vision*, Harvard Business Review, edisi September–ktober, 1996
- ⁴ Markplus&Co&Co (A): Managing for growth, Nigel Goodwin and Hooi Den Huan, *The Asian Business Case Centre*, Nanyang Business School, 2004.