

PERGESERAN FALSAFAH PERENCANAAN

Mulyadi

Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

Old ways die hard. Why? Old ways which we use to build the future of organization die hard because we are not bold enough to question the fitness of our philosophies underlying them. Planning used in the traditional management is based on the following philosophies: (1) creating the future from the past, (2) leverage is placed on tangible assets, (3) planning is rule keeping efforts, (4) planning is a single-scenario planning, (5) planning is executed ad hoc, especially at strategic level. In this article, I discussed the shift of philosophies underlying the ways management used to plan the future in order for their organization to survive and prosper in facing a competitive and turbulent environment. The new environment demands a radical change of the ways they use to plan the future of their organization.

Key words: planning; strategic planning

Dalam lingkungan bisnis yang stabil dengan intensitas persaingan yang rendah, masa depan organisasi dapat diramalkan secara mudah. Dalam keadaan demikian, perencanaan tidak merupakan kebutuhan penting dalam pengelolaan organisasi. Perencanaan dapat dilaksanakan sambil berjalan, dan organisasi tetap dapat memperoleh hasil memadai. Namun, jika lingkungan bisnis telah berubah menjadi bergolak dengan intensitas persaingan tinggi, untuk memperoleh hasil memadai dari operasi organisasi, diperlukan langkah-langkah pilihan. Perencanaan menjadi sangat penting untuk dapat memilih langkah-langkah cerdas dan tepat agar organisasi mampu mewujudkan hasil memadai dari operasinya.

Artikel ini membahas pergeseran falsafah perencanaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergolak. Lingkungan bisnis tersebut menuntut perubahan secara mendasar cara yang dipakai oleh manajemen dalam membangun masa depan organisasi. Untuk menggugah kesadaran manajemen tentang pentingnya perubahan cara

perencanaan masa depan organisasi, artikel ini mengukur dan mempertanyakan kembali efektivitas falsafah yang mendasari perencanaan yang digunakan dalam manajemen tradisional, kemudian menjelaskan falsafah baru perencanaan yang *fit* dengan tuntutan lingkungan bisnis sekarang dan di masa depan. *We do what we belief.* Begitu juga kita hanya akan mengubah cara yang kita gunakan untuk merencanakan masa depan organisasi, jika kita meyakini kebenaran falsafah yang mendasari perencanaan yang kita gunakan. Itulah sebabnya mengapa artikel ini menyoroti pergeseran falsafah perencanaan sebagai topik pembahasan.

KARAKTERISTIK LINGKUNGAN BISNIS

Lingkungan bisnis sekarang dan dalam satu dekade yang akan datang memiliki dua karakteristik: bergolak dan kompetitif.

Lingkungan Bisnis Bergolak

Jika di masa lalu yang konstan adalah perubahan, di masa sekarang perubahan pun telah mengalami perubahan. Perubahan sekarang bersifat radikal, berkelanjutan, merembes ke semua aspek kehidupan, dan pesat. Bahkan tidak jarang kita jumpai sekarang perubahan-perubahan yang bersifat *discontinuous*—perubahan yang menyebabkan masa depan sama sekali tidak berkaitan dengan masa lalu. Perubahan-perubahan yang bersifat *discontinuous* mengakibatkan apa yang telah terjadi di masa lalu tidak memiliki masa depan. Dengan demikian perencanaan yang mendasarkan pada projeksi apa yang terjadi di masa lalu ke masa depan tidak akan efektif, karena secara sederhana, masa depan sama sekali berbeda dengan masa lalu. Lingkungan bisnis yang bergolak juga menyebabkan perencanaan yang hanya dilaksanakan secara *ad hoc* tidak dapat mengindera perubahan terus menerus yang terjadi di lingkungan bisnis, sehingga organisasi tidak dapat merespon dengan cepat dan efektif perubahan yang terjadi.

Lingkungan Bisnis Kompetitif

Lingkungan bisnis sekarang sangat kompetitif. Persaingan memperebutkan pilihan *customer* sangat tajam. Organisasi yang tidak memiliki keunggulan tertentu sulit untuk memenangkan pilihan *customer*. Dalam lingkungan yang kompetitif, organisasi yang tidak memiliki kekuatan besar dalam menghasilkan kinerja keuangan akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu, organisasi memerlukan alat perencanaan yang mampu meningkatkan kemampuannya dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

DAMPAK LINGKUNGAN BISNIS YANG BERGOLAK DAN KOMPETITIF TERHADAP PERENCANAAN ORGANISASI

Sebelum diuraikan tentang dampak lingkungan bisnis yang telah berubah terhadap perencanaan, berikut ini dijelaskan hakikat perencanaan dan alasan kuat mengapa perencanaan diperlukan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergolak.

Hakikat Perencanaan

Perencanaan pada hakikatnya adalah pemilihan sekarang kondisi masa depan yang kita kehendaki (*choosing our desired future today*) beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi tersebut. Frasa kunci yang terdapat dalam definisi tersebut adalah: “pemilihan sekarang” dan “yang kita kehendaki.” Dalam mewujudkan masa depan yang kita kehendaki, kita harus melakukan pemilihan sekarang, bukan di masa depan. *The purpose of the work on making the future is not to decide what should be done tomorrow, but what should be done today to have tomorrow.* (Drucker, 1996: 185). Mengenai masa depan, kita dapat memilih di antara dua alternatif: (1) melakukan pemilihan sekarang atas masa depan yang kita kehendaki atau (2) tidak melakukan pemilihan sekarang atas masa depan, sehingga masa depan kita biarkan terjadi secara kebetulan, bukan sebagaimana yang kita kehendaki. Dengan perencanaan, masa depan tidak kita biarkan terjadi secara kebetulan, namun kita wujudkan sebagai hasil pemilihan sekarang atas kondisi masa depan yang kita kehendaki.

Perencanaan merupakan wujud rasa tanggung jawab kita untuk melakukan pemilihan, karena setiap pemilihan yang kita lakukan mengandung konsekuensi sebagai akibat dari pemilihan tersebut. Kita hanya memiliki kebebasan untuk memilih, namun kita tidak memiliki kebebasan dalam menerima konsekuensi sebagai akibat dari pemilihan

yang telah kita lakukan. Konsekuensi diatur oleh hukum alam (Covey, 1990: 91). Melalui perencanaan, kita dapat belajar untuk menjadi manusia yang bertanggung jawab atas masa depan kita, karena kita memilih masa depan yang kita kehendaki. Dengan melakukan pemilihan, kita memikul tanggung jawab untuk menerima konsekuensi akibat pemilihan yang telah kita lakukan.

Perencanaan juga berarti proses pembuatan peta perjalanan menuju ke masa depan. Sebagai proses pembuatan peta perjalanan, perencanaan tidak berhenti setelah rencana dihasilkan, namun merupakan proses yang terus-menerus dilaksanakan untuk memutakhirkkan, mengubah, dan mengganti peta selama perjalanan menuju ke masa depan dilaksanakan. Sepanjang perjalanan menuju ke masa depan, perlu senantiasa dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan yang akan terjadi di masa depan. Hasil pengamatan terhadap tren tersebut digunakan untuk menyesuaikan peta perjalanan atau pelaksanaan rencana.

Mengapa Perencanaan?

Mengapa kita perlu merencanakan masa depan kita? Ada dua jawaban atas pertanyaan tersebut: (1) karena hanya masa depan lah yang dapat kita pilih, (2) karena kita dapat memusatkan pikiran ke hal-hal penting secara tidak mendesak

Hanya masa depan lah yang dapat kita pilih. Masa lalu telah lewat dan kita tidak dapat berbuat apa pun terhadap apa saja yang telah berlalu. Satu-satunya yang dapat kita kendalikan adalah masa depan kita, melalui pemilihan sekarang kondisi yang kita kehendaki di masa depan. Melalui perencanaan, kita mewujudkan tanggung jawab kita untuk memilih masa depan yang kita kehendaki.

Mengapa masa depan kita harus merupakan hasil pilihan kita? Karena kita akan menjalani sisa hidup kita di sana. Terlalu berharga jika

masa depan—yang merupakan satu-satunya kondisi yang dapat kita pilih—kita biarkan terjadi karena kebetulan.

Manusia adalah satu-satunya makhluk hidup di muka bumi ini yang dilahirkan tanpa peta di tangannya. Satu-satunya keadaan yang dapat dikendalikan oleh manusia adalah masa depannya. *The future is a matter of choice, not chance* (Grulke, 2001: 205). Oleh karena itu, untuk dapat mengendalikan masa depannya, manusia harus membangun peta perjalanan hidup, agar usia kehidupannya menjadi bermakna. Organisasi adalah sekumpulan manusia yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang memutuskan untuk membangun saling ketergantungan di antara mereka dalam mewujudkan tujuan bersama mereka. Seperti halnya dengan manusia secara individual, organisasi sebagai sekumpulan manusia juga perlu membuat peta untuk membangun masa depan bersama mereka.

Organisasi pada hakikatnya adalah *wealth-creating institution*. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, sebagai *wealth-creating institution* saja tidaklah cukup; organisasi harus menjadi *wealth-multiplying institution*. Kinerja organisasi diukur dari kemampuannya dalam melipatgandakan kekayaan. Pelipatgandaan kekayaan hanya akan dapat diwujudkan melalui perencanaan yang baik.

Good result without good planning comes from good luck, not good management. Dengan demikian perencanaan yang baik (*good planning*) merupakan cermin dari manajemen yang baik (*good management*) terhadap organisasi, dan manajemen yang baik ini lah yang menjanjikan hasil baik (*good result*). Keberhasilan dalam pembangunan gedung hotel berlantai enam puluh misalnya, sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan yang dibuat sebelum aktivitas pembangunan gedung itu sendiri dilaksanakan. Tidak mungkin kontraktor melakukan pengadaan semen dan besi beton sebelum cetak biru gambar konstruksi gedung tersebut selesai dibuat. Pelaksanaan pembangunan gedung

akan memboroskan sumber daya jika perencanaan pembangunan tidak dilaksanakan dengan baik. Keberhasilan pembangunan gedung tersebut merupakan hasil dari perencanaan yang baik, dan perencanaan yang baik ini merupakan cermin manajemen yang baik.

Pembangunan masa depan organisasi sama dengan pembangunan gedung berlantai enam puluh sebagaimana diuraikan secara singkat di atas. Pembangunan masa depan organisasi memerlukan perencanaan yang baik, sehingga sumber daya dimanfaatkan secara bertanggung jawab dan hasil baik diperoleh berkat perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik menjanjikan personel berkemampuan untuk menjadikan organisasi mereka sebagai pelipatganda kekayaan.

Pemusatkan pikiran ke hal-hal penting secara tidak mendesak. Stephen R. Covey membagi kegiatan manusia ke dalam empat kuadran waktu sebagaimana dilukiskan pada Gambar 1 (Covey, 1990: 151). Apa yang dilakukan oleh setiap orang dapat dibagi menjadi dua golongan: (1) penting, atau (2) tidak penting. Dua golongan kegiatan tersebut dapat dilaksanakan secara: (1) mendesak, atau (2) tidak mendesak. Jika kegiatan yang penting dilaksanakan secara mendesak, maka orang akan menghadapi krisis, kebakaran *jenggot*, atau *deadline*. Tanpa perencanaan, kuadran waktu orang lebih didominasi oleh pelaksanaan kegiatan, baik yang penting maupun tidak penting, secara mendesak. Dalam keadaan mendesak, kita akan cenderung melaksanakan kegiatan dengan memboroskan sumber daya yang kita miliki atau mengabaikan pertimbangan jangka panjang.

Kegiatan penting sebaiknya dilaksanakan secara tidak mendesak, yaitu melalui perencanaan yang baik. Melalui perencanaan dilakukan pemilihan kegiatan-kegiatan penting yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan kondisi masa depan yang dikehendaki. Melalui perencanaan, kuadran waktu II diperluas dan kuadran waktu I dipersempit. Kuadran III dan

kuadran IV dihapus, karena orang melaksanakan proses pemilihan kondisi masa depan yang dikehendaki. Gambar 2 melukiskan kuadran waktu yang dihasilkan dari perencanaan yang baik. Melalui perencanaan, dipertimbangkan secara seksama dan cerdas pemanfaatan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan untuk mewujudkan hasil tertentu. Melalui perencanaan tersedia kesempatan untuk mempertimbangkan aspek jangka panjang dalam pemilihan langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mewujudkan masa depan organisasi.

	MENDESAK	TIDAK MENDESAK
PENTING	Kuadran I Krisis <i>Quick fix</i> <i>Deadline</i>	Kuadran II <i>Well planned</i>
TIDAK PENTING	Kuadran III Telepon yang menyala	Kuadran IV Melarikan diri dari persoalan

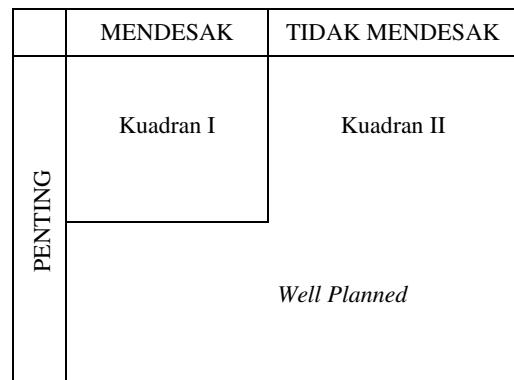
Gambar 1 Kuadran Waktu

Timbul pertanyaan, apa yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk membedakan penting atau tidak pentingnya suatu kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi? Misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi merupakan acuan yang semestinya dijadikan sebagai dasar untuk mempertimbangkan penting atau tidak pentingnya suatu kegiatan. Oleh karena itu, perencanaan pada hakikatnya merupakan penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi ke dalam *action plans*. Itulah sebabnya, sebagaimana dilukiskan pada Gambar 2, perencanaan menjadikan kuadran waktu hanya digunakan untuk melaksanakan hal-hal yang penting, dan sebagian besar hal

yang penting tersebut dilaksanakan secara tidak mendesak.

Lingkungan Bisnis yang Kompetitif dan Bergolak Menuntut Penggeseran Falsafah Perencanaan yang Digunakan oleh Organisasi

Setelah dibahas kondisi lingkungan bisnis dan konsep perencanaan, timbul pertanyaan: "Apakah perencanaan masih diperlukan oleh organisasi yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergolak?" Bukanlah dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergolak, masa depan sulit untuk diprediksi, sehingga perencanaan akan menghasilkan prediksi yang salah?



Gambar 2 Kuadran Waktu dengan Perencanaan yang Baik

Untuk menjawab kedua pertanyaan tersebut di atas, perlu direnungkan kembali hakikat perencanaan sebagaimana yang telah diuraikan di atas. Perencanaan pada hakikatnya adalah pemilihan sekarang kondisi masa depan yang kita kehendaki beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi tersebut. Dengan demikian perencanaan tidak berkaitan dengan bergolaknya lingkungan bisnis yang sulit untuk diprediksi. Semakin bergolak lingkungan, justru semakin kita perlukan kepastian pilihan kita tentang kondisi masa depan yang kita kehendaki. Perencanaan juga berarti proses pembuatan peta perjalanan menuju ke masa depan. Semakin bergolak lingkungan bisnis yang kita hadapi, semakin diperlukan proses pembuatan peta yang canggih, yang menjanjikan dihasilkannya peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi masa depan yang akan terjadi.

Perencanaan sangat ditentukan oleh karakteristik lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi. Dalam manajemen tradisional, lingkungan bisnis memiliki karakteristik stabil, sehingga masa depan mudah diprediksi. Berbeda dengan manajemen tradisional, manajemen modern menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan bergolak. Lingkungan bisnis yang sangat berbeda tersebut menuntut penggeseran falsafah yang mendasari perencanaan yang digunakan dalam manajemen modern. Pergeseran falsafah perencanaan tersebut disajikan dalam Gambar 3.

MANAJEMEN TRADISIONAL	MANAJEMEN KONTEMPORER
Perencanaan pada dasarnya merupakan <i>creating the future from the past</i>	Perencanaan pada dasarnya merupakan <i>creating the future from the future</i>
Leverage diletakkan pada <i>tangible assets</i>	Leverage diletakkan pada <i>intangible assets</i>
Perencanaan masa depan merupakan kegiatan <i>rule keeping</i>	Perencanaan masa depan merupakan kegiatan <i>rule braking</i>
Perencanaan berupa <i>single-scenario planning</i>	Perencanaan berupa <i>multi-scenario planning</i>
Perencanaan tidak bersistem, terutama yang bersifat strategik	Perencanaan dilaksanakan bersistem, terutama yang bersifat strategik

Gambar 3 Perbedaan Falsafah Perencanaan dalam Manajemen Tradisional dengan Manajemen Kontemporer

Creating The Future From The Future

Lingkungan bisnis yang bergolak menuntut perubahan dalam falsafah perencanaan, dari perencanaan yang didasarkan pada falsafah: “*creating the future from the past*” atau “*plan forward*” ke falsafah baru: “*creating the future from the future*” (Bounds et al, 1994: 219) atau “*plan backward*” (Grulke, 2001: xi).

Berdasarkan falsafah ini, perencanaan pada dasarnya merupakan *charting the uncharted world*. Perencanaan dimulai dari pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro dan industri, dan hasil pengamatan ini kemudian digunakan untuk *envisioning*—perumusan misi dan visi. Perencanaan dimulai dari perumusan dengan jelas hal-hal yang bersifat kualitatif dan mendasar seperti misi, visi, tujuan (*goals*), keyakinan dasar, nilai dasar, strategi, sasaran strategik, dan inisiatif strategik. Dengan falsafah baru ini, perencanaan pada hakikatnya merupakan penerjemahan misi, visi, tujuan (*goals*), keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi ke dalam *action plans*. Dengan demikian organisasi memerlukan alat yang baik untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan (*goals*), keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi ke dalam *action plans* yang komprehensif dan koheren.

Berdasarkan falsafah ini pula, kelangsungan hidup dan kemampuan tumbuh organisasi ditentukan oleh tiga sistem manajemen berikut ini:

- a. *Trendwatching and envisioning system*
- b. Sistem penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam *action plans* yang komprehensif dan koheren.
- c. Sistem pengelolaan sumber daya (*resource management systems*)

Falsafah “*creating the future from the future*” menuntut manajemen untuk menggeser

perencanaan masa depannya dari yang bersifat *tactical*—hanya mengandalkan pada anggaran tahunan, ke perencanaan yang bersifat strategik—perencanaan yang dimulai dari perumusan strategi (*strategy formulation*), perencanaan strategik (*strategic planning*), dan penyusunan program (*programming*).

Gambar 4 (Mulyadi, 2001: 51) melukiskan berbagai sistem manajemen yang digunakan untuk mewujudkan falsafah perencanaan: “*creating the future from the future*.”

Trendwatching and envisioning system.

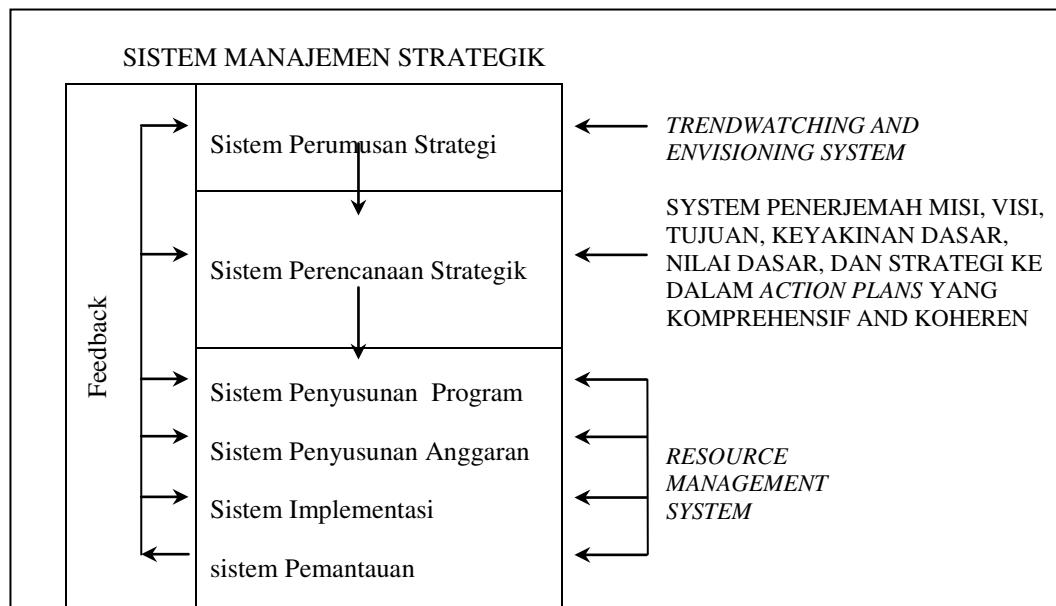
Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergolak, organisasi memerlukan sistem manajemen yang dapat digunakan untuk mengamati secara terus menerus tren perubahan yang terjadi di lingkungan makro dan lingkungan industri. Sistem ini dapat diibaratkan sebagai *change sensing radar* yang digunakan untuk melakukan penginderaan terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan luar organisasi. Di samping itu, sistem ini juga digunakan untuk memperkirakan dampak perubahan lingkungan luar organisasi terhadap misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi.

Dalam sistem manajemen strategik, sistem perumusan strategi berfungsi sebagai *trendwatching and envisioning system*. Sistem ini menjadikan perencanaan berorientasi keluar dengan proses perencanaan mundur (*plan backward*)—dimulai dari pengamatan terhadap tren perubahan di lingkungan bisnis dan perumusan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi atas dasar hasil pengamatan tersebut, untuk kemudian dilanjutkan dengan penerjemahan keseluruhan hasil perumusan tersebut ke dalam *action plans*. Sistem ini sangat diperlukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergolak. Dalam lingkungan seperti ini, organisasi perlu mempertanyakan efektivitas misi, visi, dan strateginya manakala pesaing melakukan redefinisi misi, visi,

dan/atau strategi, atau bila terjadi perubahan lingkungan bisnis yang menuntut perubahan misi, visi, dan/atau strategi organisasi, atau personel organisasi berkeinginan untuk mempengaruhi lingkungan bisnis dengan meredefinisi misi, visi, dan/atau strategi organisasi.

Sistem penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi. Perumusan strategi menghasilkan keluaran berupa misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi. Diperlukan alat untuk menerjemahkan lebih lanjut keluaran tahap perumusan strategi tersebut ke dalam rencana

kegiatan (*action plans*) yang komprehensif dan koheren. Sistem perencanaan strategik dengan rerangka Balanced Scorecard merupakan sistem yang berfungsi untuk menerjemahkan keluaran tahap perumusan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren (Kaplan dan Norton, 1996: 10). Di samping itu, sistem perencanaan strategik digunakan dalam pemilihan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik tersebut. Sebagai sistem penerjemah strategi, sistem perencanaan strategik diharapkan dapat menerjemahkan secara komprehensif dan koheren keluaran tahap perumusan strategi.



Gambar 4. Berbagai Sistem Manajemen yang Digunakan untuk Mewujudkan Falsafah Perencanaan: “*Creating the Future from the Future*”

Sistem pengelolaan sumber daya (*resource management systems*). Manajemen organisasi memerlukan sistem pengelolaan sumber daya karena pada dasarnya tujuan manajemen adalah untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan. Bahkan dalam lingkungan yang kompetitif, manajemen dituntut untuk menjadikan

organisasi lebih dari sekadar sebagai institusi pencipta kekayaan, namun sebagai institusi pelipatganda kekayaan. Sistem pengelolaan sumber daya berfungsi untuk merencanakan pemanfaatan sumber daya organisasi (seperti sumber daya modal, sumber daya fisik, sumber daya informasi, sumber daya manusia) untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik, tujuan,

dan visi organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001: 413). Sistem penyusunan program, sistem penyusunan anggaran, sistem implementasi, dan sistem pemantauan berfungsi sebagai sistem pengelolaan sumber daya. Melalui sistem penyusunan program dan sistem penyusunan anggaran, personel organisasi melakukan perencanaan pemanfaatan sumber daya untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pelipatganda kekayaan. Melalui sistem implementasi, keseluruhan *action plans* yang telah dirumuskan diwujudkan ke dalam *actual actions* dan sumber daya dimanfaatkan untuk melipatgandakan kekayaan organisasi. Melalui sistem pemantauan, pemanfaatan sumber daya tersebut dipertanggungjawabkan untuk menilai keberhasilan organisasi dalam pelipatgandaan kekayaan dalam jangka waktu tertentu.

Leverage Diletakkan pada *Intangible Assets*

Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu menghasilkan *sustainable outstanding financial performance*. Untuk itu, organisasi harus memanfaatkan sistem perencanaan yang didesain untuk memotivasi personel dalam menempuh langkah-langkah strategik. Di samping itu, organisasi perlu memanfaatkan sistem perencanaan yang memotivasi personel dalam meletakkan *leverage* pada aktiva yang menjadi pemicu sesungguhnya kinerja keuangan.

Langkah strategik adalah langkah besar yang berdampak jangka panjang ke depan. Langkah ini menjanjikan hasil besar dan memerlukan pengorbanan sumber daya dengan nilai besar pula. Oleh karena itu diperlukan perencanaan seksama dan cerdas atas langkah-langkah strategik yang akan dilaksanakan oleh organisasi.

Dalam perusahaan manufaktur, manajemen menciptakan nilai melalui pemanfaatan aktiva berwujud (*tangible assets*), yaitu dengan mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Survai yang dilakukan oleh Brooking Institute

(Kaplan dan Norton, 2001: 2) terhadap kinerja keuangan perusahaan-perusahaan manufaktur di U.S.A. menunjukkan fakta sebagai berikut:

- a. Tahun 1982: persentase nilai buku aktiva berwujud perusahaan manufaktur di U.S.A. adalah 62 persen dari nilai pasar perusahaan.
- b. Tahun 1992: persentase tersebut menurun drastis menjadi hanya sebesar 38%.
- c. Tahun 2000: persentase tersebut hanya berkisar 10% s.d 15% dari nilai pasar perusahaan.

Dari data survai di U.S.A. tersebut terlihat adanya tren semakin menurunnya peran aktiva berwujud dalam penciptaan nilai. Penciptaan nilai lebih banyak berasal dari pengelolaan terhadap aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) seperti:

- a. Hubungan berkualitas dengan *customer*, inovasi produk dan jasa baru, kecepatan respon perusahaan dalam memenuhi kebutuhan *customers*.
- b. *Cost-effectiveness* proses yang digunakan oleh perusahaan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*, *boundarylessness* organisasi, kapabilitas organisasi dalam belajar, kemampuan organisasi untuk berubah, kemutakhiran teknologi yang digunakan untuk melayani *customers*,
- c. Kapabilitas dan komitmen karyawan

Untuk meletakkan *leverage* pada *intangible assets*, perusahaan membutuhkan sistem perencanaan strategik dengan rerangka Balanced Scorecard. Dengan sistem perencanaan strategik ini, manajemen menerjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang mencakup perspektif luas berikut ini: perspektif keuangan, perspektif *customers*, perspektif proses bisnis/intern, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Gambar 5 melukiskan perspektif komprehensif sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan

dalam perencanaan strategik dengan rerangka Balanced Scorecard (Ulrich, Zenger, dan Smallwood, 1999: 53, 82, 107, 139).

Dari Gambar 5 tersebut terlihat bahwa tujuan manajemen perusahaan adalah menghasilkan *sustainable outstanding financial performance*. Keberhasilan pencapaian kinerja keuangan tersebut diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategik *shareholder value*. Agar *shareholder value* yang dihasilkan luar biasa dan berjangka panjang, manajemen perusahaan harus mewujudkan sasaran strategik *firm equity*—nilai perusahaan dipandang dari sudut *customers*. Dengan membangun *brand equity* dan *firm culture*—dua komponen *firm equity*—perusahaan akan mampu menghasilkan pendapatan melalui produk dan jasa berkualitas. Produk dan jasa berkualitas hanya akan dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi berkualitas. Oleh karena itu, manajemen harus mewujudkan sasaran strategik *organizational capital* agar berkemampuan dalam menghasilkan produk dan jasa berkualitas. Pada gilirannya, organisasi berkualitas hanya dapat dijalankan oleh sumber daya manusia berkualitas. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu mewujudkan sasaran strategik *human capital*, agar organisasi berkualitas dapat menghasilkan produk dan jasa berkualitas secara konsisten dalam jangka panjang.

PERS-PEKTIF	SASARAN STRATEGIK (STRATEGIK OBJECTIVES)
Keuangan	<i>Shareholder Value</i>
<i>Customer</i>	<i>Firm Equity</i>
Proses Bisnis/Intern	<i>Organizational Capital</i>
Pembelajaran & Pertumbuhan	<i>Human Capital</i>

Gambar 5 Peletakan *Leverage* pada Pemacu Sesungguhnya Kinerja Keuangan.

Pergeseran peletakan *leverage* ke *intangible assets* tersebut menyebabkan pergeseran alat yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan. Dalam manajemen tradisional, keberhasilan perusahaan diukur dengan menggunakan ukuran *return on investment* (ROI) atau *return on assets* (ROA). Kedua macam ukuran tersebut hanya menggunakan *tangible assets* yang tercantum dalam laporan keuangan untuk mengukur keberhasilan perusahaan. Dalam manajemen kontemporer, keberhasilan perusahaan diukur dari perspektif yang lebih komprehensif, yang tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, namun mencakup ukuran tentang produktivitas, kecepatan respon, inovasi, kapabilitas organisasi untuk belajar, dan kemampuan organisasi dalam menjadikan produktif pengetahuan yang dikuasai oleh seluruh personelnya. Perusahaan menggunakan ukuran *return on people* (ROP) untuk mengukur keberhasilan perusahaan, karena ROPlah yang menjadi penyebab utama keunggulan kompetitif perusahaan (Nelson, 1999: 266). Perusahaan dikatakan menggunakan ukuran ROP jika kinerjanya diukur dengan menggunakan ukuran kinerja di perspektif keuangan, yang dijelaskan dengan ukuran kinerja di perspektif *customer*, perspektif proses bisnis/intern, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perencanaan Masa Depan Merupakan Kegiatan Rule Braking

Satu-satunya hal yang dapat dikendalikan oleh manusia adalah masa depannya. Tidak ada yang dapat dilakukan terhadap apa saja yang telah berlalu. Dalam jangka panjang, semua hal dapat dikendalikan, oleh karena itu, melalui perencanaan jangka panjang, manusia menjadikan dirinya sebagai arsitek masa depannya.

Keberhasilan perencanaan ditentukan oleh kemampuan personel dalam berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan yang belum pernah ada, dan

kemampuan untuk menggambarkan kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya. Dengan demikian, untuk menghadapi lingkungan yang kompetitif dan bergolak, perencanaan masa depan organisasi harus dilandasi dengan semangat *rule braking*—suatu semangat untuk mendobrak aturan yang telah mapan, bahkan aturan yang masih menjanjikan manfaat tinggi sekali pun, dan mengantikannya dengan aturan baru yang pas dengan tren perubahan di masa depan.

Manajemen seringkali salah mengira bahwa untuk mendapatkan hasil diperlukan *rule keeping*—suatu semangat untuk mempertahankan aturan yang sudah ada dengan mengembalikan setiap penyimpangan dari aturan tersebut ke keadaan normal. Menurut jalan pikiran ini, setiap penyimpangan dari aturan yang ada dipandang sebagai hambatan terhadap usaha untuk memproduksi hasil. Menurut pandangan ini pula, hasil akan dapat diperoleh jika manajemen dapat menghapuskan hambatan terhadap kapasitas bisnis dalam memproduksi hasil. Namun sebenarnya, hasil hanya dapat diperoleh dari eksplorasi peluang. Eksplorasi peluang hanya dapat dilakukan melalui *rule braking*, bukan dari *rule keeping*. Kekayaan mengalir secara langsung ke dalam organisasi dari inovasi, bukan dari optimalisasi. *"Wealth is not gained by perfecting the known, but by imperfectly seizing the unknown."* (Peters, 1998: 20)

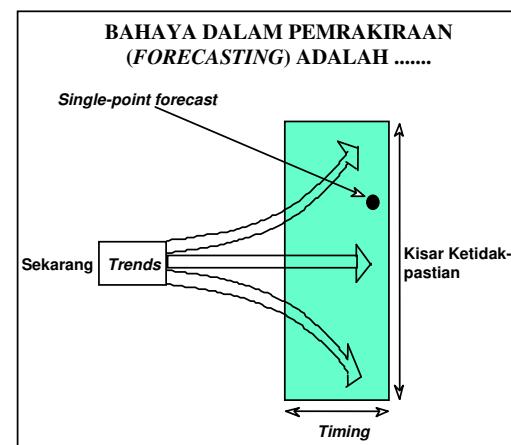
Oleh karena itu, falsafah perencanaan untuk memasuki lingkungan yang kompetitif dan bergolak harus digeser dari *rule keeping* ke *rule braking*. Dalam perencanaan masa depan, falsafah *rule keeping* mengacu ke kondisi yang telah dikenal, sehingga perencanaan yang dihasilkan akan berisi usaha-usaha untuk mempertahankan aturan yang berlaku. Berdasarkan falsafah *rule keeping*, semboyan yang biasa dipakai adalah: *"If it ain't broke, don't fix it."*

Di lain pihak, falsafah *rule braking* memandang bahwa setiap yang ada sekarang

menjadi tua. Apa yang ada sekarang merupakan hasil keputusan di masa lalu. Bagaimanapun tepat, bijaksana, dan cepatnya keputusan yang diambil di masa lalu, pada masa sekarang, keputusan tersebut telah menjadi tua, dan tidak lagi sesuai dengan kondisi yang dihadapi sekarang. Oleh karena itu, berdasarkan falsafah *rule braking* perencanaan berisi usaha-usaha untuk mendobrak aturan-aturan yang telah menjadi normal, karena yang normal berarti produk masa lalu, dan akan segera tidak lagi pas dengan kondisi masa yang akan datang. Berdasarkan falsafah *rule braking*, semboyan yang biasa dipakai adalah: *"If it ain't broke, break it (or somebody else will break it for you)"* (Peters, 1998: 24).

Perencanaan Masa Depan Berupa *Multi-scenario Planning*

Lingkungan bisnis masa depan adalah kompleks dan sulit untuk diprediksi. Tidak ada satu atau hanya satu-satunya kebenaran tentang realitas masa depan. Oleh karena itu, perencanaan masa depan tidak lagi hanya dapat di dasarkan pada satu asumsi kondisi atau satu skenario. Kondisi lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergolak menjadikan masa depan terlalu kompleks untuk diprediksi dengan menggunakan *single-scenario planning*. Manajemen memerlukan *multi-scenario planning* untuk membangun masa depan organisasi mereka. Teknologi informasi menjadi *enabler* untuk menghasilkan berbagai skenario masa depan. Gambar 6 melukiskan beda *single* dengan *multi-scenario planning*.



- c. Sistem menjadikan eksplisit pemilihan dan pengimplementasian strategi, sehingga mampu *provoking thought*.
- d. Sistem menyediakan sarana untuk mensintesakan berbagai ide personel dalam membangun masa depan organisasi.

Gambar 6 Single and Multi-Scenario Planning
(Ringland, 1999: 47)

Dengan *multi-scenario planning*, masa depan yang kompleks dapat didekati melalui berbagai kemungkinan masa depan yang direncanakan, sehingga rencana masa depan yang dibuat menjadi lebih efektif.

Perencanaan Dilaksanakan Bersistem, Terutama yang Bersifat Strategik

Dalam manajemen tradisional, perencanaan yang bersifat strategik hanya disusun oleh sedikit orang dalam organisasi, terutama oleh manajemen puncak. Bahkan seringkali misi, visi, dan strategi hanya ditentukan oleh direktur utama, tanpa melibatkan manajer lain, sehingga masa depan organisasi sangat tergantung pada pikiran seseorang.

Perencanaan yang bersifat strategik berkaitan dengan perumusan hal-hal yang sangat abstrak, namun sangat mendasar bagi kelangsungan hidup dan kemampuan tumbuh organisasi. Terlalu kompleks jika masa depan organisasi hanya diserahkan pemikirannya kepada satu atau beberapa orang. Diperlukan sistem manajemen yang mensintesakan berbagai pemikiran dari banyak personel tentang pembangunan masa depan organisasi.

Perencanaan, terutama yang bersifat strategik, perlu dilaksanakan secara bersistem karena berbagai alasan berikut ini:

- a. Sistem merupakan *ways of structuring future realities*. There is no the one and only truth about future realities.
- b. Sistem menyediakan sarana pengambilan keputusan sistematis untuk membangun masa depan organisasi.

RANGKUMAN

Old ways die hard. Mengapa demikian? Cara lama yang kita gunakan untuk membangun masa depan organisasi sulit kita tinggalkan jika kita tidak berani mempertanyakan kembali falsafah yang mendasari perencanaan. Perencanaan yang biasa digunakan dalam manajemen tradisional untuk membangun masa depan organisasi sesungguhnya didasarkan pada falsafah tertentu berikut ini: (1) *creating the future from the past*, (2) *leverage* diletakkan pada *tangible assets*, (3) perencanaan merupakan kegiatan *rule keeping*, (4) perencanaan berupa *single-scenario planning*, (5) perencanaan tidak dilaksanakan bersistem, terutama yang bersifat strategik. Dalam bab ini falsafah yang melandasi perencanaan dalam manajemen tradisional tersebut dipertanyakan kembali efektivitasnya untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergolak.

Perubahan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi menuntut redefinisi konsep perencanaan dan penggeseran falsafah yang mendasari perencanaan. Perencanaan pada hakikatnya adalah pemilihan sekarang kondisi masa depan yang kita kehendaki beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi tersebut. Perencanaan juga berarti proses pembuatan peta perjalanan untuk menuju ke masa depan.

Lingkungan bisnis sekarang dan di masa depan ini memiliki karakteristik bergolak dan kompetitif. Lingkungan bisnis yang bergolak menuntut organisasi untuk beroperasi dengan *sense and respond mode*—senantiasa memantau tren perubahan yang terjadi di masa depan dan merespon dengan cepat setiap perubahan yang akan berdampak terhadap

bisnis organisasi. Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut organisasi untuk memiliki keunggulan tertentu agar memenangkan pilihan *customer* dan untuk memiliki kemampuan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya. Pelipatgandaan kinerja keuangan ini hanya dapat diwujudkan melalui *good planning*.

Good planning dilandasi oleh falsafah perencanaan yang *fit* dengan lingkungan bisnis yang bergolak dan kompetitif berikut ini: (1) *creating the future from the future*, (2) *Leverage* diletakkan pada *intangible assets*, (3) perencanaan pada dasarnya merupakan kegiatan *rule braking*, (4) perencanaan berupa *multi-scenario planning*, (5) perencanaan dilaksanakan bersistem, terutama yang bersifat strategik

DAFTAR PUSTAKA

- Bounds Greg, Lyle Yorks, Mel Adams, Gipsie Ranney. *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.
- Brimson, James A. *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Bon Nelson dalam Frances Hesselbein dan Paul M. Cohen (Eds.). *Leader to Leader: Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation's Award-Winning Journal*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- Covey, Stephen R. *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring Character Ethic*. New York: Simon & Schuster, 1990.
- Drucker Peter F. *Executive in Action: Managing Results, Innovation and Entrepreneurship, The Effective Executive*. New York: HarperBusiness, 1996.
- Grulke Wolfgang. *Ten Lessons from the Future: Tomorrow Is a Matter of Choice. Make It Yours*. London: Prentice Hall, 2001.
- Kaplan Robert S., David P. Norton. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi ke-2. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Peters Tom. *It's I-n-n-o-v-a-t-i-o-n Stupid*. World Executive's Digest, July, 1998
- Ringland Gill. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.
- Ulrich Dave, Jack Zenger, Norm Smallwood. *Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.