

# Perencanaan Korporat, Dulu dan Sekarang

Oleh : Suwarsono

## 1. Pengantar.

Tulisan ini hendak mencoba mengamati perkembangan terakhir sejarah evolusi perencanaan korporat (*corporate planning*). Untuk keperluan itu, tulisan ini memberikan perhatian kepada faktor semakin sulitnya implementasi strategi yang telah dirumuskan. Jarak antara rumusan dan implementasi semakin jauh. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sebab utamanya terletak pada semakin tingginya turbulensi lingkungan bisnis, yang pada ujungnya membawa akibat pada semakin tingginya tingkat ketidakpastian. Tidak dapat dilupakan bahwa ketidakpastian usaha selalu menempati prioritas tertinggi untuk dihindari oleh setiap usahawan.

Dengan kata lain, tulisan ini melihat bahwa faktor eksternal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perubahan asumsi, pendekatan, isi dan praktek perencanaan korporat. Kalaulah lingkungan bisnis bukan merupakan satu-satunya determinan, hampir dapat dipastikan bahwa lingkungan bisnis - mikro dan industri - adalah determinan pokok perubahan perencanaan korporat. Hal yang demikian semakin terlihat jelas pada praktek perencanaan korporat yang diterapkan oleh perusahaan yang berskala internasional (*global*), karena pada aras tersebut ketidakpastian iklim usaha semakin transparan. Demikian pula bagi perusahaan yang beroperasi di negara sedang berkembang. Lingkungan bisnis

yang dihadapinya terlalu beraneka.

Untuk membantu memberikan pemahaman yang lebih utuh, tulisan ini juga berusaha membandingkan model perencanaan korporat kontemporer dengan model-model pada masa lalu, ketika lingkungan bisnis hampir selalu berjalan dengan kepentingan perusahaan. Pada masa ini, rumusan dan implementasi strategi hampir tidak berjarak. Bahkan perusahaan memiliki keleluasaan yang lebih dari sekedar cukup untuk melakukan pilihan strategi bisnis yang tersedia. Posisi tawar menawar perusahaan vis-a-vis konsumen jauh amat tinggi, disaat yang sama tingkat persaingan antar perusahaan masih amat rendah.

## 2. Komponen Perbandingan

Sejak pertengahan kedua dasawarsa tujuh puluhan sampai dengan pertengahan pertama dasawarsa delapan puluhan, kedudukan dan peran perencanaan strategi korporat (*corporate strategic planning/CSP*) dipertanyakan. CSP berada dalam posisi defensif. Banyak eksekutif dan wiraswastawan yang meragukan peran signifikan dari CSP dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan (baca: pemilik). Mereka menunjukkan beberapa contoh perusahaan yang mencapai tujuan yang telah ditetapkan tanpa dibantu oleh CSP secara formal. Disaat yang hampir bersamaan, keluhan mereka tentang jauhnya

\*) Drs. Suwarsono, M.A. Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

implementasi dan rumusan strategi juga semakin nyaring. Pada ujungnya, mereka semakin sinis melihat bahwa perencanaan korporat tidak lebih tidak kurang hanya merupakan "paper works" yang hampir samasekali tidak memberikan manfaat yang riil. CSP, dengan demikian, berhenti hanya sebagai dokumen perusahaan, yang tidak lebih tidak kurang sebagai kelengkapan administrasi dan birokrasi.

Sikap keraguan akan peran CSP ini nampaknya terjadi karena ternyata perencanaan yang dilakukan tidak mampu lagi mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, sering dan mendadak. CSP menjadi terkesan begitu terlambat mengeksplorasi peluang bisnis dan strategi penghindaran ancaman bisnis tak sempat terumuskan. Lingkungan bisnis berubah dengan tingkat turbulensi yang semakin tinggi. Akibatnya, manajemen tidak mampu memprediksi dengan tingkat keakuratan yang cukup untuk melihat masa depan perusahaan.

Mereka tidak lagi menemukan alat analisa yang dapat digunakan untuk membantu berbagai kemungkinan peluang dan ancaman bisnis dimasa yang akan datang. Berbagai alat analisa yang mereka pahami sebagai "business forecasting tools" sejak dari yang amat sederhana sampai dengan amat kompleks ternyata tidak cukup memadai dibanding kompleksitas lingkungan bisnis. Situasi "chaos" ini memaksa mereka berpendapat bahwa sejarah (baca: yang telah lalu) tidak dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam memprediksi masa datang. Akibatnya, pilihan terakhir kemudian diberikan pada kemampuan individual dalam memberikan pendapat (judgment) pada berbagai skenario

masa depan. Dengan demikian, pengalaman sekaligus menjadi musuh dan guru dalam pengambilan keputusan manajerial.

Pada masa itulah mulai dikenal apa yang disebut dengan "the age of discontinuity" yang dipopulerkan oleh Peter F. Drucker. Bahkan, Charles Handy menamainya dengan "the age of unreason". Tugas manajemen, kata mereka, tidak saja menyesuaikan terus menerus dengan perubahan lingkungan bisnis, akan tetapi kadang-kadang juga dituntut untuk memaksa lingkungan bisnis menyesuaikan dengan kepentingan perusahaan. Perusahaan dapat (dan diperlukan) untuk menciptakan peluang bisnis. Bukan sekedar menunggu. Sebuah pilihan kebijaksanaan yang terkesan "unreasonable". Hanya ekonom yang sedikit murtad saja (baca: menggabungkan dan mengkaji lintas disiplin dengan melihat ilmu sosial lainnya) dan mereka yang dengan tekun memahami ekonomi industri (industrial economics) serta menggabungkannya dengan manajemen pemasaran (baca: tidak terpadu sepenuhnya pada yang disebut paling akhir), seperti John Kenneth Galbraith, Michael Porter, Igor Ansoff dan Lee Perry - untuk sekedar menyebut beberapa - yang dapat dengan mudah memahami proporsi yang disebut paling akhir.

Ketika itu, perubahan sikap perusahaan dapat dikelompokkan dalam tiga kategori pokok. Pertama, perusahaan mengentikan CSP. Mereka tidak lagi melihat manfaat yang dapat diperoleh. Mereka menilai CSP sekedar merupakan beban administrasi, yang oleh karena itu dapat dihindari. Bahkan membantu efisiensi perusahaan. Mereka sama sekali menutup mata terhadap kemungkinan sisa manfaat

yang masih dapat diberikan oleh perencanaan korporat. Sebuah sikap manajerial yang amat radikal.

Kelompok kedua bersikap dengan cara memperpendek rentang waktu perencanaan. Jika dahulu menggunakan prinsip perencanaan jangka panjang disekitar angka sepuluh tahun, kini mereka memperpendeknya menjadi disekitar angka dua sampai dengan tiga tahunan. Tidak mungkin melihat masa depan yang terlalu jauh ketika lingkungan bisnis berubah dengan kecepatan dan percepatan yang tinggi. Mereka sepertinya kembali kemasa lalu yang jauh disekitar tahun 1930an - ketika manajemen strategik (baca: ketika itu masih disebut sebagai "financial planning") masih menggunakan skala waktu amat pendek tahunan.

Kelompok ketiga berpendapat bahwa CSP tetap diperlukan dan perlu dibuat, akan tetapi dengan pendekatan yang sama sekali berbeda dan baru. Kata mereka, tugas kita adalah menemukan model baru untuk menyikapi sesuatu yang baru. Mereka berpikir pro-aktif bahwa kalaulah alat analisa pada masa lalu - yang ditemukan ketika lingkungan bisnis stabil - tidak dapat digunakan lagi, tugas kita adalah menemukan seperangkat alat analisa baru. Sekalipun alat analisa tersebut tidak dapat seakurat alat analisa yang berdimensi kuantitatif - yang kini juga sudah tidak mampu berfungsi optimal - seperti yang selama ini telah terbiasa digunakan ketika belum ada perubahan lingkungan eksternal.

Kelompok yang terakhir inilah yang ternyata kemudian lebih berhasil mengeksplorasi peluang bisnis, ketika mereka mampu menerapkan CSP model baru. CSP yang disusun dengan sepenuhnya

memperhatikan resiko perubahan lingkungan bisnis. Perubahan harus diterima sebagai sesuatu yang tak terhindarkan (given).

Sejak itulah, posisi CSP mengalami perbaikan kembali, sekalipun belum sepenuhnya pulih seperti sediakala. CSP kini tak lagi berada dipinggiran, sekalipun belum menduduki pusat perhatian manajemen puncak. Inilah beberapa prinsip-prinsip baru tersebut yang kini dicoba dikembangkan lebih jauh. Martin van Mesdag, praktisi kelas dunia, berusaha merumuskannya dengan ramping. "Planning is not dead". Barangkali, model baru inilah yang oleh Ansoff diberi nama "Strategic Issue Management" atau "Real Time Strategy" yang diusulkan oleh Lee Perry dan kawan-kawan.

Pertama, CSP tidak dibuat untuk mencoba mencari peluang pasar yang ditandai dengan pertumbuhan pasar. Hal yang teramat sulit untuk ditemui dalam situasi persaingan yang sudah amat kompetitif. Jika masih dilandasi sikap ini, maka perusahaan akan merasa terancam kegagalan sebelum perburuan keras dimulai, karena memang tak hendak ditemukan peluang bisnis yang menjanjikan. Apalagi kita ketahui bahwa halangan untuk memasuki pasar (barriers to entry) selalu berkurang.

Oleh karena itu, kini CSP haruslah dilihat sebagai upaya untuk mengetahui sedini mungkin kelemahan perusahaan agar supaya mampu bertahan (survive) menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus menerus. Ketika manajemen mampu bertahan dan dengan demikian dia siap merebut peluang yang muncul pada gelombang perubahan berikutnya - maka

keberhasilan sudah ditangan. Jadi harapan untuk segera melambung tinggi keudara perlu segera ditepis sedini mungkin. Harapan itu ada, tetapi diperlukan kecepatan super ekstra untuk menangkapnya. Oleh karena itu, pilihan kebijaksanaan yang pas adalah tetap bertahan sembari menunggu peluang emas.

Jadi tugas pokok yang diberikan pada CSP bukan lagi mengidentifikasi peluang terbaik dari pasar yang sedang tumbuh, akan tetapi menangkap sinyal-sinyal pasar yang kini begitu lembut (weak market signals) dan kadang-kadang saling bertolak belakang. Untuk itulah kini tidak saja diperlukan kecerdasan, tetapi lebih dari itu dibutuhkan ketajaman intuisi bisnis. Dengan demikian, kini manajer tidak saja perlu "management science", akan tetapi yang lebih penting adalah menguasai aspek seni (art) dari manajemen. Bahkan, jika harus memilih khususnya untuk manajemen puncak - porsi jenis manajemen yang disebut pertama perlu dikurangi. Mereka dituntut memiliki porsi yang lebih besar pada seni manajemen. Adakah pendidikan bisnis siap dan sedang mengikuti kecenderungan baru ini? Nampaknya, berada pada beberapa langkah dibelakang.

Asumsi dan filosofi CSP juga berubah. Asumsi pertumbuhan harus dilepas total. Kini, CSP harus siap menerima kenyataan tentang eratik dan ketidakberaturannya peluang dan ancaman bisnis. Kata kuncinya adalah "discontinuity". Oleh karena itu CSP tidak boleh lagi semata-mata dilihat sebagai usaha untuk mengurangi elemen spekulatif yang ada dalam bisnis, tetapi justru sebaliknya. CSP dilihat sebagai upaya yang terencana untuk berspekulasi bisnis. Spekulatif merupakan unsur yang tak terpisahkan dalam CSP.

Disamping itu, untuk mengurangi - kalau mungkin dapat menghindari - rasa frustrasi yang dialami oleh manajer puncak tentang jauhnya jarak antara implementasi dan rumusan strategi maka sejak semula model baru lebih memberikan tekanan pada proses perumusan strategi yang diharapkan dapat dicapai dimasa yang akan datang. CSP disusun bersama oleh eksekutif perusahaan - kadangkala dibantu oleh konsultan - sebagai sarana untuk meneguhkan komitmen mereka terhadap pencapaian perencanaan tujuan perusahaan, akan tetapi tidak harus lagi berpegang pada kekakuan rencana yang telah dibuat.

Dengan demikian, sejak semula CSP telah disadari memiliki peluang untuk berubah dan diubah, bahkan dengan intensitas yang cukup sering. Oleh karena itu CSP kemudian dibuat dengan format yang sederhana dan singkat, tetapi padat. CSP kini tidak lagi berisi penuh data kuantitatif yang disiapkan oleh para ahli statistik, akan tetapi lebih banyak diwarnai berbagai pendapat kualitatif yang menunjuk pada kemungkinan berbagai skenario masa depan. Kalaulah ada unsur kuantitatif, biasanya digunakan untuk memprediksi dan skenario pokok-pokok yang terbaik (best) dan yang terjelek (worst). Prinsip kontinjensi diterapkan. Jadi isi pokok CSP lebih banyak berupa asesmen, evaluasi, estimasi dan pendapat. Komponen hasil "forecast" menjadi amat kecil. Masukan tidak lagi tergantung pada apa yang disiapkan oleh ahli statistik, tetapi lebih banyak datang dari para "futurist".

### 3. Penutup

Begitulah kira-kira model baru perencanaan korporat yang nampaknya secara substansial berbeda dengan masa

lalu. Tugas kita bersama adalah untuk menjadikan itu semua sebagai praksis baru. Dengan demikian diharapkan dapat membuat kerangka konsep tersebut semakin teruji kehandalannya. Tidak sekedar berhenti pada dataran teori. Paling tidak, kita dituntut untuk tidak begitu saja menerimanya dengan pasif. Diharapkan mampu bersikap kritis. Disitulah salah satu letak perbedaan fundamental antara seorang buruh - yang biasanya sudah terasing dan tidak paham dengan dirinya sendiri - dan seorang yang telah terlanjur mengaku sebagai akademisi. Lain soal, kalau pengakuan itu palsu dan lebih merupakan pengakuan politik.

#### DAFTAR BACAAN

Ansoff, H. Igor. 1984. "Dispersed Positioning in Strategic Portfolio Analysis". *Competitive*

*Strategic Management*, Robert Boyden Lamb, editor, hal. : 223-245. New York. Prentice Hall.

Ansoff, Igor dan McDonnell, Edward. 1990. *Implanting Strategic Management*. New York, Prentice Hall.

Drucker, Peter F. 1983. *The New Realities*. New York, Harper & Row, Publishers.

Galbraith, John Kenneth. 1985. *The New Industrial State*. Boston, Houghton Mifflin Company.

Hammer, Michael dan Champy, James. 1993. *Reengineering the Corporation*. New York, Harper Business.

Handy, Charles. 1983. *The Age of Unreason*. Boston, Harvard Business School Press.

Naisbitt John dan Aburdene, Patricia. 1985. *Reinventing the Corporation*. New York. Marmer Books.

Perry, Lee Tom dan kawan-kawan. 1993. *Real Time Strategy*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Suwarsono. 1993. *Analisis Lingkungan Bisnis Negara Berkembang*. Yogyakarta Tiara Wacana.

Van Mesdag, Martin. 1993. *Think Marketing*. Singapore, Heineman Asia.