

EXECUTIVE *Newsletter*

Media Komunikasi, Edukasi dan Informasi untuk kalangan sendiri



**BISNIS HIJAU
PENINGKATAN USAHA
SERAYA MENJAGA
KELESTARIAN LINGKUNGAN**

**MENJAWAB TANTANGAN BISNIS
SETELAH TAX AMNESTY
DENGAN TEKNOLOGI INFORMASI**

**The Five Principles
Of Excellent Execution**



Wahyu Intan Martina, S.Psi

Strategic Human Capital Management
Consulting Centre Managing Partner

Untuk keperluan konsultasi dan komunikasi silahkan
menghubungi di 031-567 1713 atau
email: intan.ers@jtanzilco.com

THE FIVE PRINCIPLES OF EXCELLENT EXECUTION : KEY RESPONSIBILITIES OF ALL PEOPLE IN AN ORGANIZATION FOR COMPETITIVE ADVANTAGE



"Without strategy, execution is aimless... without execution, strategy is useless..."

Ungkapan di atas menjelaskan bahwa tanpa strategi, eksekusi tidak akan menjadi tepat sasaran. Sebaliknya tanpa eksekusi yang tepat maka strategi yang dilakukanpun tidak akan ada gunanya.

Mengapa demikian?

Di penghujung tahun Perusahaan dihadapkan pada agenda menyusun rencana bisnis untuk tahun berikutnya. Apakah itu namanya *planning cycle forum*, *business plan meeting* ataukah *strategic planning agenda* dst. Namun hal yang paling mendasar dan selalu menjadi tantangan terbesar bagi seorang *Leader* adalah ketika dihadapkan pada strategi bisnis. Bukan pada memformulasikan strategi bisnisnya namun lebih bagaimana melakukan eksekusi.

Apakah eksekusi itu? Eksekusi adalah prinsip dan proses yang memungkinkan organisasi mewujudkan strategi ke dalam tindakan nyata. Tanpa ada pendekatan eksekusi sistematis maka tujuan strategis Perusahaan sulit tercapai. Dibuktikan penelitian Ernest & Young terhadap 275 Manajer Investasi. Hasilnya kemampuan eksekusi strategi jauh lebih penting daripada kualitas strategi itu sendiri.

Fakta yang lebih mencengangkan bahwa kecenderungan para leader lebih banyak belajar merencanakan strategi dan bukan memikirkan tentang bagaimana mengeksekusi strategi tersebut.

Disinilah diperlukan paparan lebih luas untuk dapat melakukan eksekusi terhadap rencana bisnis yang telah dibuat. Peran organisasi sangat besar untuk dapat mengakomodir hal tersebut melalui sejumlah tahapan proses dan pendekatan formal dalam mengeksekusi strateginya.

Mengingat eksekusi strategi yang berhasil adalah jika memiliki dua hal mendasar : memahami tahapan manajemen yang menyelaraskan strategi dan operasional serta mengetahui perangkat apa yang akan digunakan dalam tiap tahapannya.

Eksekusi bukanlah tindakan serta keputusan tunggal. Eksekusi dihasilkan oleh serangkaian keputusan serta tindakan yang terintegrasi seiring berjalannya waktu. Eksekusi di tiap organisasi tentu saja sulit ditiru oleh organisasi yang lain karena melibatkan serangkaian aktivitas, sistem dan proses internal yang konsisten serta terintegrasi.

Untuk menjawab hal tersebut maka muncullah model *The 5 Principles Excellent Execution – Business Growth* yang dapat membantu proses eksekusi suatu strategi atau rencana menjadi lebih konsisten serta terintegrasi. Kelima prinsip itu disingkat dengan istilah 5C:

1) Collaboration

Prinsip pertama ini menekankan tentang pentingnya kerjasama dalam *team (team work)* sebelum melakukan suatu eksekusi. Dimana tiap individu yang terlibat dapat baik secara personal maupun berkolaborasi dalam *team* memberikan andil masukan keputusan. Hal ini jika diibaratkan seperti halnya permainan anak-anak Lego. Organisasi pun harus dapat menerapkan sistem kolaborasi ala "lego" dimana jika dicermati bahwa dari setiap keping ataupun sekecil apapun memiliki arti dan peran dalam mewujudkan suatu bentuk yang diharapkan. Demikian *team* seperti halnya ketika bekerjasama dapat dibongkar pasang sesuai dengan kebutuhan.

Kolaborasi disini tidak hanya antar individu, bisa antar organisasi, pelanggan atau bahkan bisa juga dilakukan dengan pesaing. Tentu saja kolaborasi ini harus bisa menciptakan peluang bisnis yang atraktif tanpa menjadikan salah satu pihak sebagai pihak yang kalah.

Karena *teamwork* merupakan suatu keunggulan kompetitif maka *leader* harus bisa mengatasi situasi yang ada seperti halnya dalam *team* seringkali ada yang enggan mengeluarkan opini karena takut memicu konflik dan sebaliknya menyenangkan semua orang. Ini seharusnya menjadi perhatian karena dengan demikian konsensus menjadi buruk. Sejumlah penelitian menekankan bahwa perbedaan pendapat adalah bahan bakar yang baik karena mampu menjelaskan bagaimana pekerjaan dilakukan untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik.

Hal lain peran *leader* mengatasi kendala-kendala lain yang

muncul dan berpotensi menghambat suatu eksekusi dilakukan. Seperti halnya tidak menoleransi sikap yang mendemonstrasikan ketidakpercayaan atau egoisme individual, mendorong munculnya "konflik" yang mengarahkan pada komitmen jelas, memastikan setiap orang memiliki akuntabilitas, membahas sikap-sikap buruk yang kemungkinan muncul dan menantang orang – orang untuk menentukan hal yang menjadi prioritas: apakah membantu *team* menang atau sekedar mengedepankan karier pribadi??

2) Clarity

Prinsip kedua adalah mengacu pada pentingnya melihat apa yang menjadi kejelasan fokus dan yang menjadi prioritas (*Critically Important Goal*) sebelum melakukan suatu eksekusi. Tanpa kejelasan fokus maka prinsip selanjutnya tidak dapat diterapkan. Steve Jobs dapat saja menciptakan lebih banyak produk untuk pasar akan tetapi yang terjadi hanya berfokus pada sejumlah produk yang menjadi "*Critically Important Goal* (CIG)". Hasilnya? Apple ditanggannya mencapai hasil yang luar biasa. Ini bukan berarti mengabaikan sasaran penting lainnya namun sasaran-sasaran tersebut tetap dalam pantauan hanya saja belum menjadi fokus ketekunan dan menjadi suatu upaya terbaik.

3) Capability

Prinsip ketiga menekankan pada pentingnya menerapkan kapabilitas dan energi pada aktivitas yang menjadi indikator utama (*lead indicator*) sebelum melakukan suatu eksekusi. *Lag indicator* adalah ukuran dari hasil yang ingin dicapai sementara *lead indicator* lebih tentang bagaimana memprediksi hasilnya.

Jika diilustrasikan dalam keseharian, saat seseorang ingin menurunkan berat badan (CIG), yang menjadi *lag indicator* "menurunkan berat badan dari 80 kg menjadi 60 kg pada 31 Desember 2016". *Lead indicator* yang akan menjadi prediktif adalah mengupayakannya melalui "diet (mengatur makan seperti berapa kalori per hari), berolah raga (mengangkat beban dengan berapa set, kardio atau treadmill berapa lama/hari dst..)". Meski demikian secara keseluruhan harus benar-benar bisa terukur dan *team* dapat memantau hasil kinerja *lead indicator* sejak awal.

4) Communication

Prinsip keempat ini lebih mengacu kepada pentingnya peran komunikasi guna memastikan bahwa setiap orang dalam *team* mengetahui progress pencapaian dari eksekusi yang telah dijalankan. Ibarat *dashboard* mobil yang selalu diperbaharui secara *visual* dan *up to date*, maka demikian halnya dengan *dashboard* bisnis dibuat sedemikian rupa diperbaharui secara berkala. Yang terpenting diharapkan dari sana dapat membuat *team* yang ada termotivasi untuk meraihnya. Karakteristik *dashboard* yang baik adalah lengkap, memotivasi, sederhana, mudah diakses dan senantiasa diperbaharui.

Dashboard juga diidentikan seperti halnya kita menyaksikan pertandingan basket yaitu mengapa papan *score* dibuat begitu menarik? Karena ada *magic function* disana tidak hanya sebagai ajang penonton menyaksikan setiap *score* yang diraih namun disitulah pemain dapat ditumbuhkan semangatnya dan diharapkan dapat memicu adrenalin serta memompa semangat kebersamaan dalam *team* guna meraih skor yang tinggi. Hal yang sama dengan prinsip keempat ini.

5) Commitment

Prinsip terakhir lebih menekankan pada menciptakan irama tanggung jawab (*rhythm of responsibility*) sebagai suatu siklus yang berulang untuk selalu terus berkomitmen memahami kinerja masa lalu serta menggerakkan upaya untuk mencapai kinerja masa depan. *Leader* harus terus memastikan mengadakan rapat

mingguan guna memantau progress pencapaian serta *corrective action* apa yang harus diambil terutama jika dalam prosesnya ternyata eksekusi yang dilakukan kurang berhasil. Dirapat mingguan pertama mungkin memakan waktu lebih lama namun di pertemuan berikutnya akan jauh lebih efisien mengingat fokus waktu dan perhatian hanya pada pembahasan *Dashboard*.

Peran *leader* dalam rapat melaporkan komitmen yang telah dilaksanakan di minggu sebelumnya guna meninjau sejauh mana pencapaian *dashboard* dan terakhir adalah membuka jalan rekan satu *team* (*clear the path*) untuk membuat komitmen baru di minggu berikutnya.

Meski demikian dalam melakukan lima prinsip eksekusi di atas tidaklah semudah membalik telapak tangan. Oleh karena itu mengapa proses eksekusi ini harus dilakukan secara dinamis dan adaptif terutama merespon setiap peristiwa yang akan terjadi. Banyak kasus eksekusi berjalan lambat karena pengaruh kondisi eksternal yang tidak bisa diprediksi seperti halnya siapa yang dapat menduga ketika tengah melakukan eksekusi inflasi atau suku bunga berubah, kompetitor bertindak di luar perkiraan, preferensi pelanggan berubah setiap saat atau personel inti/*team* meninggalkan organisasi.

Hasil dari perubahan strategi dan metode eksekusi tidak dapat diputuskan dengan mudah karena peristiwa di luar kontrol. Disini peran *leader* dibutuhkan agar tidak berlarut-larut dalam frustrasi. Kontrol harus terus dilakukan untuk menyediakan *feedback* dan beberapa upaya guna menyikapi hal ini termasuk jika rencana jangka panjang terpaksa diterjemahkan menjadi sasaran jangka pendek semata manajemen agar dapat melakukan tindakan antisipatif terhadap guncangan serta perubahan eksternal.

Tidak hanya berhenti di sini, *team* yang ada dilatih membuat rencana kerja selain mengeksekusi strategi/rencana kerja yang telah disusun. *Leader* perlu memastikan bahwa semua anggota *team* baik dari *level* paling atas sampai paling bawah memiliki keahlian sebagai seorang eksekutor. Mengingat eksekusi ini adalah yang terpenting serta menjadi suatu *competitive advantage* yang mampu membawa organisasi mencapai visi serta tujuan jangka panjang. **END**

**"Vision without execution is a daydream..
Execution without vision is a nightmare –
Japanese proverb"**

Solusindo
PRINTING



SOLUSINDO PRATAMA KARYA

Jl. Raya Babatan Pratama Blok G-01, Surabaya. Telp. 031. 752 3246, Fax. 031. 752 3246, HP 081 2323 3648
E-mail: solusindo_print@yahoo.co.id



Rinny Tirtajaya, SE.

Associate Partner of Strategic Management
System Development Consulting Centre

.....
Untuk keperluan konsultasi dan komunikasi silahkan
menghubungi di 031-567 1713 atau
email: rinny.ia@jtanzilco.com

Professionals in Family Business, Justified or Not ?



Bisnis yang terbentuk didunia ini sebagian besar adalah dimulai dari bisnis keluarga, di Asia Tenggara, sejumlah 60% perusahaan terbuka adalah merupakan perusahaan keluarga, bila kita menyempit lebih lagi di Indonesia sendiri, sebagian besar dari bisnis dimiliki oleh keluarga. Dikarenakan dasar pertimbangan inilah maka terjadi banyak masalah karena didasarkan pada kepemilikan keluarga tersebut. Salah satu masalah yang muncul berdasarkan hasil survey yang dilaksanakan oleh PWC pada tahun 2015 adalah terkait dengan Perekrutan Karyawan dan profesionalisme didalam sebuah Bisnis Keluarga. Bisnis keluarga haruslah dilandaskan pada keprofesionalan bilamana ingin mencapai kesuksesan. Survey yang dilakukan ini dilakukan di kurang lebih 40 negara termasuk didalamnya Indonesia.

Profesionalisme didalam bisnis keluarga dinilai *urgent* untuk dilakukan dan harus mendapat perhatian lebih para pengelola bisnis keluarga ditengah semakin ketatnya persaingan dunia usaha.

Issue mengenai perekrutan karyawan menjadi masalah dikala perekrutan tersebut adalah perekrutan karyawan puncak, yakni level Manajer sampai pada level Direksi. Dikarenakan pemilik daripada perusahaan adalah keluarga, maka menjadi harus bilamana pemegang *level* kunci yakni level puncak adalah anggota keluarga. Pandangan ini wajar muncul dibenak keluarga khususnya oleh para pendiri bisnis keluarga tersebut dikarenakan rasa kepercayaan yang sulit muncul kepada orang lain daripada pada anggota sendiri. Untuk menjawab keraguan tersebut, kami mempelajari beberapa pengalaman bisnis keluarga besar di Indonesia yang mengikutkan profesional dalam bisnisnya dan bahkan menitik beratkan pengambilan keputusan oleh profesional tersebut.

Bahkan penting untuk dipikirkan bersama bahwa tidak hanya seorang profesional yang menjadi kecaman bisnis keluarga, namun ke profesionalitasan dari pada anggota keluarga yang duduk didalam perusahaan itu pun patut dipertanyakan. Menjadi masalah besar bilamana setiap anggota keluarga menciptakan rasa penolakan terhadap para Profesional dikarenakan mereka sendiri tidak Profesional. Bisnis keluarga tidak hanya menciptakan lapangan kerja untuk para anggota keluarga namun seharusnya pengelola bisnis keluarga membuka pemikiran untuk lebih terbuka dengan merekrut profesional yang benar-benar kompeten untuk dapat meningkatkan kesuksesan bisnis keluarga. Para profesional dibutuhkan untuk melengkapi kompetensi yang dirasa kurang yang bahkan tidak dimiliki oleh anggota keluarga. Seringkali, anak-anak dari anggota keluarga dibekali dengan pendidikan dari pelbagai macam bidang ilmu, namun sekali lagi hal ini tidak cukup menjadi bekal jangka panjang demi bertahannya bahkan perkembangan bisnis keluarga.

Paradigma yang sering juga salah adalah menjadikan anak menjadi seorang pewaris tahta kerajaan, dimana sang ayah menjadi Komisaris dan sang anak menjadi seorang Direktur dimana hanya dibekali pengalaman yang minim yang hanya sekedar belajar dari ilmu dibangku sekolah. Hal ini menjadi sangat tidak dibenarkan karena secara *human sense* akan menjadikan sang anak terbiasa menjadi "putra mahkota" dan menjadikan *power* terbentuk dikarenakan sebuah jabatan. Pengembangan program kepemimpinan dewasa ini dikenal dengan istilah *Management Trainee* menjadi sebuah model yang sering digunakan dan terbukti efektif dalam pembekalan profesionalisme tidak hanya pada anggota keluarga namun pun diterapkan sama rata untuk para profesional yang bergabung dalam sebuah bisnis keluarga.

Selain dapat mempercepat akselerasi terhadap pengembangan sebuah profesionalisme, proses ini juga harus didukung dengan harmonisasi budaya perusahaan. Hal lain yang harus dihindari oleh pelaku bisnis keluarga adalah bilamana anggota keluarga muncul dalam jajaran organisasi maka menjadikan adanya sebuah prinsip ketidaksetaraan atau ketidaksetaraan didalam organisasi yang menimbulkan keengganan para profesional bergabung dalam bisnis keluarga. Rasa ketidaksetaraan tersebut menimbulkan gejolak dimana para anggota keluarga tidak tersentuh dengan aturan main yang seharusnya dirasakan sama oleh seluruh lapisan anggota organisasi. Selain menimbulkan rasa enggan para profesional untuk bergabung dalam sebuah bisnis keluarga, bila sudah tergabung pun maka performa dari profesional yang seharusnya bisa melejit menjadi menciut dikarenakan timbul pemikiran untuk apa berjuang terlalu keras atau sebagainya dikarenakan bukan merupakan anggota keluarga dan performa tersebut menjadi buram dikarenakan tidak adanya kesetaraan tersebut.

Gejolak lainnya yang menjadikan kalangan profesional merasa ngeri untuk masuk dalam organisasi bisnis keluarga adalah adanya sentuhan-sentuhan diluar anggota organisasi yang memiliki *power* sangat kuat. Siapa kah itu? Sering kali kita melihat banyak sosok wanita yang tidak memiliki jabatan secara struktural didalam organisasi namun memiliki kontrol yang sangat dominan yakni wanita itu adalah para isteri dari para pemilik ataupun anak dari pemilik sebuah bisnis keluarga. Banyak contoh bisnis keluarga Indonesia yang berjalan demikian, dan hal ini adalah penyebab salah satu runtuhnya sebuah bisnis keluarga.

Profesional memiliki peran yang sangat positif dalam sebuah bisnis keluarga bilamana mereka dikelola secara profesional. Apresiasi terhadap mereka pun jelas yakni adalah berdasarkan performa, bilamana tidak ada hasil maka dengan mudahnya seorang profesional dapat digantikan terhadap profesional yang lain tanpa ada rasa tidak nyaman seperti seorang anggota keluarga. Seorang profesional pun tidak dicurigai akan berniat mengambil alih perusahaan dan menimbulkan kecemburuan antara satu anggota keluarga dengan anggota keluarga yang lain dikarenakan visi mereka yang jelas diawal. Untuk menciptakan loyalitas bagi para profesional sangat mudah, dimana perusahaan harus diciptakan dengan aturan main yang jelas, transparan dan kesetaraan diseluruh lapisan organisasi sesuai dengan fungsi masing-masing.

Pengalaman dari salah satu teman menjadikan alasan untuk membuat tulisan ini, seorang teman memulai kariernya untuk masuk dalam Perusahaan Keluarga yang sedang melakukan ekspansi, dengan penuh rasa bimbang dan ketakutan yang menghantui apakah akan bisa bertahan di sebuah perusahaan keluarga. Perjalanan pertama dimulai pada saat sang pemilik merekrut seorang pimpinan puncak dengan *level* manager dan berusaha mempercayakan penuh kepada manager tersebut, dengan melihat hal itulah timbul pikiran bahwa sang pemilik sedang menciptakan perubahan besar dalam hidupnya bahkan terpenting adalah dalam usahanya dikarenakan memulai rasa kepercayaan kepada orang lain yakni profesional. Iklim ketidakpercayaan yang sudah ditepis oleh pemilik perusahaan ini menjadikan perusahaannya dapat berekspansi dengan baik. Jangan berpikiran bahwa rasa ketidakpercayaan itu baik, ketidakpercayaan ini dapat menggerogoti bisnis keluarga untuk bertumbuh maju karena hanya terpatok pada keputusan-keputusan pemilik dan parahnya akan menjadikan kebingungan karyawan yang berkepanjangan. Perusahaan yang hanya dikendalikan oleh satu orang akan menjadi sangat tergantung dan ini merupakan salah satu penyebab hancurnya bisnis keluarga.

Kesulitan membangun kepercayaan pemilik kepada keluarga sudah tentunya sering kita dengar, alih-alih membangun kepercayaan kepada para profesional sangat sulit pastinya. Namun di era maju dan modernisasi saat ini hal ini sudah harus ditepis oleh seluruh pemilik Bisnis Keluarga. Bila kita ingin berkembang maka segeralah buka pikiran untuk melakukan perekrutan profesional dimana tidak menutup kemungkinan pada level puncak sekalipun. Didukung dengan aturan main yang jelas dan transparan. Ketakutan bagi para profesional untuk bekerja pada bisnis keluarga pun harus dihilangkan, dikarenakan di Indonesia hampir seluruh bisnis adalah merupakan bisnis yang tumbuh dari sebuah bisnis keluarga maka kita tidak bisa pungkiri bahwa peluang karier pada bisnis keluarga sangat besar. Sebagai seorang profesional, peran anda sangat dibutuhkan sebagai pihak luar yang netral dan energik yang tentunya bekerja tidak hanya dengan pedoman "asal boss senang", namun menunjukkan citra profesional yang benar-benar menjunjung tinggi profesionalisme dan berani mengungkapkan pendapat kepada lapisan didalam organisasi. Langkah untuk segera memulai untuk merekrut profesional harus diambil ditengah pertumbuhan ekonomi dan persaingan usaha dimana sebuah bisnis butuh penyegaran dari pihak luar yang memiliki ide-ide cemerlang, dan pastinya seluruh kegiatan pekerjaan para profesional dapat dikendalikan oleh pemilik bisnis keluarga.

Pengendalian ini cukup beralasan dilakukan oleh pemilik bisnis keluarga dan dilakukan dengan terarah dan tentunya pemilik harus selalu mentransformasikan visi yang dimiliki agar para profesional bekerja bukan hanya sekedar bekerja sebagai pegawai namun membuat terobosan seakan-akan bisnis keluarga ini adalah miliknya sendiri sehingga segala langkah yang diambil selalu mengedepankan visi perusahaan. Tidak menciptakan gap terlalu jauh antara kasta para anggota bisnis keluarga dan para profesional juga merupakan peranan yang sangat penting bagi harmonisasi keberhasilan profesional di sebuah bisnis keluarga.

Sehingga peran profesional sangatlah amat dibutuhkan untuk memperkaya sebuah bisnis keluarga dan dukungan dari seluruh anggota keluarga untuk menciptakan situasi yang kondusif sangat berperan bagi tumbuhnya para profesional di sebuah bisnis keluarga, selain itu pula sebuah keterbukaan satu sama lain menciptakan penghargaan sendiri bagi para profesional yang merasa bermanfaat pada sebuah bisnis keluarga. Mari kita renungkan bersama bahwa dengan jerih payah anggota keluarga untuk berjuang sampai akhir, akan menjadi lebih maksimal dengan kolaborasi dengan para profesional dengan berbagai bidang. **BNU**



Our Future Office at
THE PEAK
SURABAYA

