

Nomor Registrasi															
Publikasi		Penulis		Th Publikasi		Sumber		Sumber Dana		No urut Publikasi					
0	3	1	1	0	1	0	6	0	1	0	1	0	3	7	1

LAPORAN PENELITIAN

PERUMUSAN MISI, VISI, CORE BELIEF DAN CORE VALUES SEBAGAI PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA ORGANISASI DI MASA DEPAN



Oleh
Eka Meirawati, SE, M. Si Ak
NIP 132 149 309

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
2006

UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN

Tema : : 1. Tri Dharma Perguruan Tinggi
Bidang Kegiatan : B. Penelitian
Jenis Kegiatan : (2) Karya tulis yang disajikan dalam pertemuan ilmiah
a. Atas permintaan penyelenggara
b. Bukan atas permintaan penyelenggara

TITLE : PERUMUSAN MISI, VISI, CORE BELIEF DAN CORE
VALUE SEBAGAI PROSES SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA ORGANISASI DI MASA DEPAN

Jurusan Akuntansi

Indralaya, 16 Desember 2006
Kepala Penelitian,

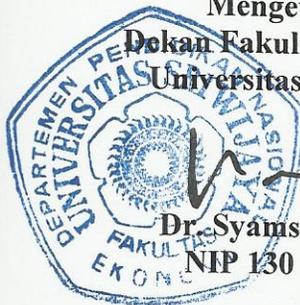


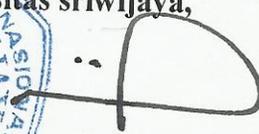
Eka Meirawati, SE., M. Si, Ak
NIP 132 149 309


Dr. Rina Tandrakirana, MM, Ak
NIP 132 000 097

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Sriwijaya,




Dr. Syamsurijal AK
NIP 130 900 942

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan Syukur Alhamdulillah kepada Allah swt, karena berkat Rahmat dan Karunianya penulis dapat menyelesaikan penulisan makalah seminar kenaikan jabatan. Makalah ini berjudul "PERUMUSAN MISI, VISI, CORE BELIEF DAN CORE VALUES SEBAGAI PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA ORGANISASI DI MASA DEPAN".

Visi dan misi merupakan peta yang akan digunakan perusahaan dalam melihat peluang bisnis yang ada. Dari visi dan misi akan menghasilkan keyakinan dasar dan nilai-nilai yang ingin dicapai.

Makalah ini ditulis dan diseminarkan dalam rangka kenaikan jabatan penulis pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya..

Dalam melakukan penulisan makalah seminar ini, penulis banyak mendapat masukan dan bantuan dari dosen-dosen Fakultas Ekonomi khususnya dosen-dosen Jurusan Akuntansi, oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang memberikan masukan sewaktu seminar ini.

Hormat Penulis,



Eka Meirawati, SE., Msi., Ak
NIP. 132 149 309

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Lembaran Pengesahan Makalah Seminar Kenaikan Jabatan	ii
Lembar Pengesahan Bahan Angka Kredit	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Abstraksi	vi
Latar Belakang	1
Metodologi Penelitian	5
Analisis dan Pembahasan	5
Kesimpulan	29
Daftar Pustaka	
Surat Keterangan Perpustakaan	
Daftar Hadir Seminar Kenaikan Jabatan	

ABSTRAKSI

Misi adalah jalan pilihan (*the chosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *customer*-nya, sehingga menjanjikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Seorang *leader* yang memiliki visi adalah *leader* yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya. Setelah suatu organisasi memilih jalan yang akan ditempuh untuk menuju ke masa depan (misi), organisasi tersebut perlu menggambarkan kondisi yang akan diwujudkan di masa depan – suatu visi yang menuntut anggota organisasi untuk mewujudkannya.

Filosofi atau keyakinan dasar adalah keyakinan tentang kebenaran visi dan kebenaran jalan yang dipilih untuk mewujudkan visi. Nilai dasar adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi dalam perjalanan mewujudkan visi. Usaha untuk mewujudkan visi ibarat suatu perjalanan yang dijalankan oleh anggota organisasi. Anggota organisasi yang melakukan perjalanan memerlukan keyakinan bahwa visi yang akan diwujudkan mengandung kebenaran – kebenaran bahwa visi yang telah dirumuskan menjanjikan kelangsungan hidup dan kesejahteraan bagi mereka. Dalam perjalanan mewujudkan visi, tidak semua cara dapat ditempuh. Nilai dasar memberikan batasan dalam pemilihan cara-cara yang ditempuh dalam perjalanan mewujudkan visi. Nilai dasar membentuk perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi dalam perjalanan mewujudkan visi organisasi. Penanaman keyakinan dasar dan nilai dasar pada masing-masing anggota organisasi dengan harapan perilaku yang nantinya didapatkan dari hasil penanaman keyakinan dasar dan nilai dasar akan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Keyakinan dasar dan nilai dasar nantinya akan menciptakan *customer value mindset*, *continuous improvement mindset*, *opportunity mindset*, *cross-functional mindset*, dan *employee empowerment mindset* merupakan suatu paradigma yang akan diwujudkan melalui misi dan visi pilihan. Paradigma adalah lensa yang akan digunakan untuk memandang dunia yang lebih ditekankan pada penanaman keyakinan dasar dan nilai dasar yang akan menciptakan perilaku.

Makalah Seminar Kenaikan Jabatan

PERUMUSAN MISI, VISI, CORE BELIEFS, DAN CORE VALUES SEBAGAI PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA ORGANISASI DI MASA DEPAN

LATAR BELAKANG

Proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari enam tahap utama berikut ini: (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program, (4) penyusunan anggaran, (5) implementasi, dan (6) pengawasan. Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap tren tersebut dilakukan perumusan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi. Misi adalah jalan pilihan yang disepakati oleh anggota organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi menjawab pertanyaan: "Dalam bisnis apa kita berusaha (*what business are we in?*)?" Misi yang dipilih harus menjanjikan adanya *profitable customer – customers* yang menjanjikan aliran pendapatan masuk yang memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Visi adalah gambaran kondisi masa depan perusahaan yang akan diwujudkan melalui misi pilihan. Tujuan (*goal*) adalah penjabaran lebih lanjut visi organisasi. Keyakinan dasar adalah keyakinan anggota organisasi tentang kebenaran misi, visi dan jalan yang ditempuh untuk mewujudkan visi organisasi. Keyakinan dasar digunakan

sebagai pembangkit semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar menjadi pembatas bagi anggota organisasi dalam memilih tindakan yang dapat digunakan untuk mewujudkan visi organisasi.

Disamping misi, visi, dan tujuan, dalam tahap perumusan strategi juga dilakukan pemilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

Permasalahan yang dihadapi oleh organisasi sekarang ini adalah adanya ketidaktahuan dari masing-masing personel organisasi apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai dan nantinya dijalani agar organisasi tersebut berhasil dalam bidang usahanya dan untuk menyelesaikan masalah dimulai dari akar penyebabnya. Oleh karena itu langkah penting awal yang perlu dilakukan oleh organisasi dalam mencapai keberhasilan di bidangnya adalah merumuskan misi dan visi organisasi. Seperti halnya dengan manusia, organisasi berjalan di dunia yang tidak berpeta. Tujuan dari dirumuskannya misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar adalah agar dalam perjalanan menuju ke masa depan, orang dan organisasi dapat menjadikan perjalanannya efektif, dan untuk menyalurkan energinya secara efisien ke tujuan perjalanan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan peta yang seharusnya dimiliki dalam menjalani kehidupan ini yang diberi nama misi dan visi. Dengan demikian, misi dan visi merupakan perlengkapan baku yang seharusnya dimiliki oleh orang dan organisasi yang melakukan perjalanan dalam kehidupan yang tidak berpeta ini (*uncharting world*).

Mengapa sekarang orang memiliki kecenderungan untuk membangun organisasinya menjadi *mission-focused, vision-directed, philosophy-driven, value-based organization*? Jawabannya adalah: orang sudah menyadari bahwa untuk menyelesaikan masalah, orang harus menggunakan pendekatan "*hit the target*", bukan "*hit and miss*". Pendekatan "*hit and miss*" adalah pendekatan yang mencari akar penyebab timbulnya masalah. Pendekatan "*hit and miss*" dilakukan melalui cerita seorang pemabuk yang disajikan berikut ini:

Ada seorang pemabuk pulang ke rumahnya dini hari. Sesampai di depan pintu rumahnya, ia mendapati kunci pintunya tidak berada di sakunya. Ia kehilangan kunci pintunya, dan kemudian ia memutuskan untuk mencari kunci tersebut di bawah lampu jalan di muka rumahnya. Tetangganya, yang kebetulan membuka jendela kamarnya, keheranan melihat pemabuk tersebut mencari sesuatu di bawah lampu jalan. Tetangga tersebut bertanya: "Apa yang kau cari di situ pada malam sedini ini?" Pemabuk tersebut menjawab: "Kunci pintu rumahku". Tetangga tersebut bertanya kembali: "Mengapa kau cari di situ?" Jawab pemabuk: "Karena tempat ini lebih terang daripada tempat yang lain"

Pemabuk ini memecahkan masalah kehilangan kunci bukan dengan mencari ke tempat yang diperkirakan kuncinya berada, namun ke tempat yang nyaman baginya, meskipun kuncinya tidak hilang di situ. Oleh karena itu, pendekatan "*hit and miss*" ini dikenal pula dengan "*the principle of dunkard's search*". Pendekatan "*hit the target*" dikenal pula dengan nama *the Sutton's law* (New York: Simon &

Schuster, hal 45, 1993). Prinsip ini dikembangkan berdasarkan kisah yang disajikan berikut ini:

Willie Sutton adalah seorang perampok bank terkenal di U.S.A. Pada waktu Sutton tertangkap, ia ditanyai oleh wartawan: "Mengapa Anda merampok bank?" Jawaban Sutton adalah: "Karena di situlah tempat uang".

Sutton "hit the target" dengan memilih bank sebagai sasaran perampokan, karena di bank itulah uang dalam jumlah besar berada. Di masa lalu, manajemen lebih banyak menggunakan "*the principle of dunkard's search*" dalam menyelesaikan berbagai masalah manajemen. Jika menghadapi masalah dengan pemasok, manajemen bukan mencari penyebab timbulnya masalah, namun lebih banyak memilih sistem sediaan (*inventory system*), sekadar untuk menyelesaikan masalah yang timbul, bukan untuk menyelesaikan masalah yang ada. Di masa lalu, masalah hubungan antara manajemen dengan karyawan dan antarkaryawan yang tidak akrab diselesaikan dengan menciptakan sistem kontrol yang ketat, bukan dengan mencari penyebab ketidakakraban antara karyawan dan manajemen dan antarkaryawan.

Belajar dari pengalaman yang lampau, bahwa "*the principle of dunkard's search*" tidak mampu menyelesaikan secara mendasar masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi, maka manajemen sekarang cenderung menggunakan *the Sutton's law*. Manajemen kemudian menyadari pentingnya misi, visi, keyakinan dasar (*core beliefs*), dan nilai dasar (*core values*) sebagai prinsip yang melandasi pemecahan secara mendasar berbagai masalah yang dihadapi oleh manajemen.

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penulisan makalah ini, penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan merupakan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan literature (kepustakaan), baik berupa buku maupun sumber lainnya yang berkaitan dengan akuntansi sektor publik

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Konsep misi, visi, keyakinan dasar (*core beliefs*), dan nilai dasar (*core values*)

Misi adalah jalan pilihan (*the chosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *customer*-nya, sehingga menjanjikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Seorang *leader* yang memiliki visi adalah *leader* yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya. Setelah suatu

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penulisan makalah ini, penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan merupakan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan literature (kepustakaan), baik berupa buku maupun sumber lainnya yang berkaitan dengan akuntansi sektor publik

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Konsep misi, visi, keyakinan dasar (*core beliefs*), dan nilai dasar (*core values*)

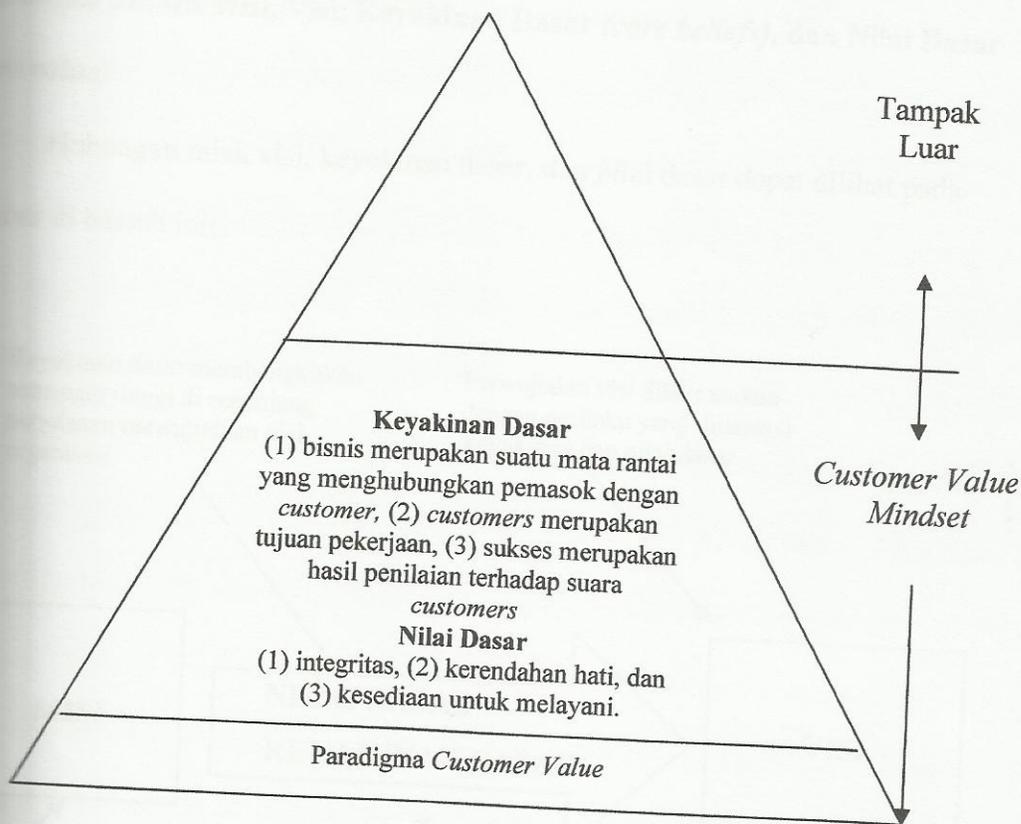
Misi adalah jalan pilihan (*the chosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *customer*-nya, sehingga menjanjikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Seorang *leader* yang memiliki visi adalah *leader* yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya. Setelah suatu

organisasi memilih jalan yang akan ditempuh untuk menuju ke masa depan (misi), organisasi tersebut perlu menggambarkan kondisi yang akan diwujudkan di masa depan – suatu visi yang menuntut anggota organisasi untuk mewujudkannya.

Filosofi atau keyakinan dasar adalah keyakinan tentang kebenaran visi dan kebenaran jalan yang dipilih untuk mewujudkan visi. **Nilai dasar** adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi dalam perjalanan mewujudkan visi. Usaha untuk mewujudkan visi ibarat suatu perjalanan yang dijalankan oleh anggota organisasi. Anggota organisasi yang melakukan perjalanan memerlukan keyakinan bahwa visi yang akan diwujudkan mengandung kebenaran – kebenaran bahwa visi yang telah dirumuskan menjanjikan kelangsungan hidup dan kesejahteraan bagi mereka. Dalam perjalanan mewujudkan visi, tidak semua cara dapat ditempuh. Nilai dasar memberikan batasan dalam pemilihan cara-cara yang ditempuh dalam perjalanan mewujudkan visi. Nilai dasar membentuk perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi dalam perjalanan mewujudkan visi organisasi. Penanaman keyakinan dasar dan nilai dasar pada masing-masing anggota organisasi dengan harapan perilaku yang nantinya didapatkan dari hasil penanaman keyakinan dasar dan nilai dasar akan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Keyakinan dasar dan nilai dasar nantinya akan menciptakan *customer value mindset, continuous improvement mindset, opportunity mindset, cross-functional mindset, dan employee empowerment mindset* merupakan suatu paradigma yang akan diwujudkan melalui misi dan visi pilihan. Paradigma adalah lensa yang akan digunakan untuk memandang dunia yang lebih ditekankan pada penanaman keyakinan dasar dan nilai

dasar yang akan menciptakan perilaku. Di bawah ini *building blocks* yang dibangun berdasarkan paradigma *customer value* untuk membentuk perilaku bisnis yang sesuai dengan lingkungan bisnis dalam kompetisi global:



Building Blocks yang Membentuk Customer Value Mindset

Paradigma *customer value* perlu diwujudkan ke dalam keyakinan dasar yang harus ditanamkan kepada seluruh personel organisasi (Neil H. Snyder, James D. Dowd, Jr., Dianne Morse Houghton, hal 156-167, 1994) bahwa: (1) bisnis merupakan suatu mata rantai yang menghubungkan pemasok dengan *customers*, (2) *customer* merupakan tujuan pekerjaan, (3) sukses merupakan hasil penilaian terhadap suara *customer*. *Building blocks* yang dibangun berdasarkan paradigma *customer*

value untuk membentuk perilaku bisnis yang sesuai dengan lingkungan bisnis dalam kompetisi global seperti digambarkan diatas.

Hubungan antara Misi, Visi, Keyakinan Dasar (*core beliefs*), dan Nilai Dasar (*core value*)

Hubungan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa:

1. Pertama kali organisasi perlu menetapkan misi, yang merupakan *the chosen track* untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Misi ditetapkan berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang akan dimasuki oleh organisasi.
2. Organisasi mengamati *trend* perubahan di masa depan. Hasil *trendwatching* ini kemudian digunakan untuk melakukan *envisioning*, yang merupakan penggambaran visi – suatu kondisi yang akan diwujudkan di masa depan.
3. Karena visi pada hakikatnya merupakan perubahan, dan seringkali perubahan dapat diibaratkan dengan “*swimming up stream*”, maka perwujudan visi menuntut organisasi melakukan “*long and rocky journey*”, yang membutuhkan energi yang luar biasa besarnya. Menurut ilmu fisika, kita tidak dapat menciptakan dan menghilangkan energi; kita hanya dapat menyalurkan energi yang telah ada di alam ini. Oleh karena itu, energi yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut perlu digali dari dalam diri setiap anggota organisasi dengan menanamkan *keyakinan dasar* tentang kebenaran visi dan perjalanan untuk mewujudkan visi. Penyaluran energi setiap anggota organisasi ke perjalanan untuk mewujudkan visi hanya dapat dilakukan dengan cara:
 - (a) pengkomunikasian visi secara jelas kepada seluruh anggota organisasi,
 - (b) pengkomunikasian tentang kebenaran visi organisasi dan perjalanan untuk mewujudkannya. Keberhasilan pengkomunikasian visi organisasi kepada setiap anggota organisasi akan mengubah visi organisasi menjadi *shared vision*.

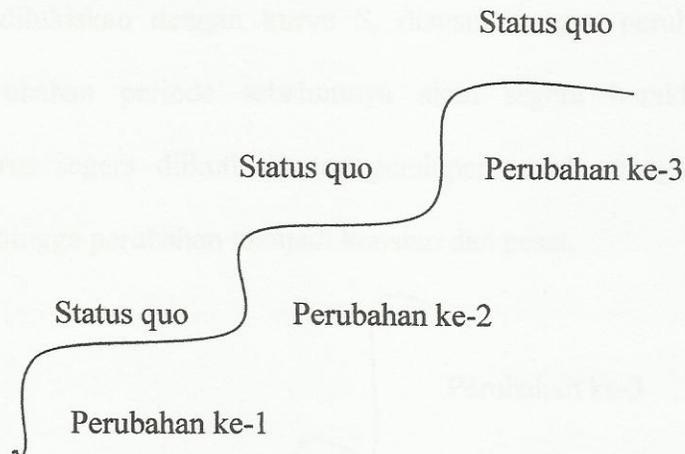
4. Perjalanan untuk mewujudkan visi melalui *the chosen track* (misi) menuntut perilaku tertentu dari para anggota organisasi. Perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi diwujudkan melalui nilai dasar yang perlu dijunjung tinggi oleh setiap anggota organisasi. Tanpa nilai dasar yang ditetapkan sebagai perilaku yang diharapkan, perjalanan untuk mewujudkan visi akan dilakukan berdasarkan prinsip yang salah: "tujuan menghalalkan cara". Dalam gambar diatas, nilai dasar dijelaskan sebagai pemandu bagi personel perusahaan dalam pengambilan keputusan di sepanjang perjalanan mewujudkan visi organisasi.

Mengapa Organisasi memerlukan Misi, Visi, Keyakinan Dasar (*core beliefs*), dan Nilai Dasar (*core value*)?

Misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar memfokuskan semua kegiatan organisasi, sehingga menjadikan organisasi tersebut efektif. Misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar diperlukan oleh organisasi karena empat alasan berikut ini:

- (1) Terjadinya perubahan atas perubahan itu sendiri,
- (2) Adanya kecenderungan orang kembali ke dasar, prinsip, atau ke alam,
- (3) Langkah awal penting dalam manajemen strategik,
- (4) Pemusatan seluruh sumber daya organisasi ke perwujudan kondisi yang digambarkan dalam visi,
- (5) Pengikat organisasi, baik dalam kondisi bagus maupun sulit, dan
- (6) Pengefektifan sistem pengendalian manajemen.

Terjadinya Perubahan atas Perubahan

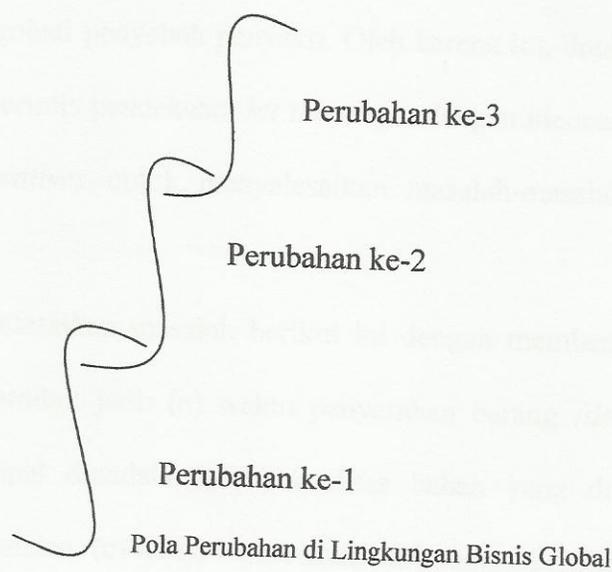


Pola perubahan di masa lalu

Pada gambar tersebut tampak di antara perubahan yang satu ke perubahan yang lain terdapat masa stabil, masa *status quo*, yang memungkinkan orang bernafas menikmati hasil perubahan yang telah dilakukan. Pada masa *status quo* tersebut, orang mungkin menikmati rasa puas diri setelah menjalani perubahan. Rasa puas diri ini mengakibatkan panjangnya masa *status quo*, sehingga perubahan berikutnya berjarak waktu panjang dengan perubahan sebelumnya.

Perubahan dalam lingkungan bisnis global sekarang ini mempunyai pola yang sangat berbeda dengan pola perubahan masa lalu. Karena kompetisi sangat *intense* dan karena pemanfaatan teknologi informasi di semua aspek kehidupan meningkat dengan pesat, perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis global menjadi konstan, pesat, mendasar, serentak dan pervasive. Perubahan di era globalisasi ini belum pernah sekonstan, sepesat, semendasar, seserentak, dan sepervasif sekarang ini dibandingkan dengan perubahan yang pernah dialami oleh umat manusia di

sepanjang sejarahnya. Perubahan dalam lingkungan bisnis global dapat digambarkan sebagaimana dilukiskan dengan kurve S, disusul dengan perubahan berikutnya, manakala perubahan periode sebelumnya akan segera berakhir. Akhir suatu perubahan harus segera diikuti dengan persiapan untuk mengadakan perubahan berikutnya, sehingga perubahan menjadi konstan dan pesat.



Perubahan yang memiliki karakteristik: pesat, radikal, serentak, pervasive, dan konstan tersebut menuntut setiap organisasi melakukan pengujian secara terus-menerus terhadap visi, misinya, agar organisasi tetap memiliki peran dalam lingkungan yang senantiasa berubah tersebut. Tanpa memiliki peta atau dengan memiliki peta yang telah *out-dated*, kelangsungan hidup organisasi akan *at stake*.

Adanya Kecenderungan Orang Kembali ke Dasar, Prinsip, atau Ke Alam

Terdapat kecenderungan orang untuk kembali ke dasar, kembali ke alam, kembali ke prinsip. Telah lama kita menempuh berbagai cara untuk menyelesaikan masalah yang lebih tertuju ke penyelesaian gejala.

1. Paradigma *diagnose treatment* menggunakan pendekatan "hit and miss", karena tidak mengobati penyebab penyakit. Oleh karena itu, dunia perawatan kesehatan telah merintis pendekatan *hit the target* dengan mencari *preventive - medicine alternatives* untuk menyelesaikan masalah-masalah kesehatan secara mendasar.
2. Manajemen menyelesaikan masalah berikut ini dengan membentuk sediaan bahan baku dan produk jadi: (a) waktu penyerahan barang (*delivery time*) pemasok tidak dapat diandalkan, (b) kualitas bahan yang diterima dari pemasok tidak konsisten, (c) harga bahan baku dari pemasok berfluktuasi, (d) *quantity discount* dapat diperoleh sebagai akibat pembelian dalam jumlah banyak dari pemasok, dan (e) mesin dan peralatan seringkali mengalami kerusakan, sehingga menyebabkan *delivery time* yang dijanjikan kepada *costumer* tidak dapat ditepati.

Kelima masalah tersebut di atas sebenarnya sama sekali tidak dapat diselesaikan oleh manajemen dengan membentuk sediaan. Pemasok hanya dapat memperbaiki *delivery time* dan kualitas produk yang dijual dengan menerapkan *total quality approach*. Oleh karena itu, mestinya perubahan tidak membentuk sediaan untuk menyelesaikan masalah *delivery time*, kualitas bahan, fluktuasi harga, dan

quantity discount dari pemasok, namun dari pembangunan hubungan kemitraan jangka panjang (*partnerd relationship*) dengan pemasok yang menerapkan *total quality approach* (misalnya memilih pemasok yang memiliki sertifikat ISO). Kerusakan mesin dan peralatan juga tidak dapat dipecahkan melalui pembentukan sediaan, namun dari penerapan *preventive maintenance*. *Jist-in-time purchasing* sekarang dipandang merupakan penyelesaian masalah yang “*hit the target*”, sedangkan pembentukan sediaan yang telah ditempuh dalam manajemen perusahaan di masa lalu merupakan “*hit and miss*” *approach*, karena tidak menyelesaikan kelima masalah yang telah disebutkan di atas.

Langkah Awal Penting dalam Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah proses yang digunakan oleh manajemen dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk menyediakan *customer value* terbaik melalui misi yang telah ditetapkan organisasi. Dalam manajemen strategik tradisional, manajemen perlu menjawab empat pertanyaan pokok: (1) Siapa kita? (2) Sekarang kita berada di mana? (3) Kemana kita akan menuju ke masa depan? (4) Bagaimana kita menuju ke masa depan tersebut? Dalam manajemen strategik kontemporer (disebut *customer value-based model of strategic management*), manajemen perlu menjawab tiga pertanyaan pokok berikut ini: (1) Untuk memenuhi kebutuhan *customer* apa kita bertanggung jawab? (2) Bagaimana kita dapat menyediakan *value* terbaik untuk memuaskan kebutuhan tersebut? (3) Imbalan apa yang

akan kita peroleh dari penyediaan *value* tersebut? Proses manajemen strategik dilaksanakan melalui empat tahap utama berikut ini:

- (1) Perumusan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi,
- (2) Perencanaan strategik,
- (3) Penyusunan program,
- (4) Penyusunan anggaran,
- (5) Implementasi, dan
- (6) Pemantauan.

Pemusatan Seluruh Sumber Daya Organisasi ke Perwujudan Kondisi yang Digambarkan dalam Visi

Untuk memahami mengapa organisasi memerlukan misi, perlu dipahami terlebih dahulu karakteristik organisasi. Organisasi adalah suatu institusi yang dibentuk untuk tujuan khusus. Menurut Peter F. Ducker (New York: HarperBusiness, hal 53, 1993) organisasi hanya akan efektif jika dipusatkan untuk melaksanakan suatu tugas. Organisasi adalah alat. Oleh karena itu, sebagaimana alat yang lain, semakin spesifik tugas yang diberikan terhadap alat tersebut, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh alat tersebut.

Oleh karena organisasi terdiri dari orang-orang yang ahli dalam bidang tertentu masing-masing (spesialis), maka organisasi memerlukan misi organisasi yang jelas bagi masing-masing anggota organisasi agar mereka tidak bingung di jalan mana mereka akan menuju ke masa depan. Jika organisasi tidak menetapkan misinya

dengan jelas, para spesialis tersebut akan berjalan di bidang yang menjadi spesialisasinya, tidak menempuh jalan umum yang dipilih organisasi untuk menuju ke masa depan. Hanya dengan misi bersama yang jelas dan terfokus, masing-masing anggota organisasi akan terikat bersama dalam suatu jalan umum (bukan jalan yang dikenal oleh anggota organisasi secara individual).

Pengikat Organisasi, Baik dalam Kondisi Bagus maupun Sulit

Misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar yang tertanam dalam diri setiap anggota organisasi, akan menjadi pengikat yang kuat seluruh anggota organisasi dalam menghadapi masalah-masalah bisnis yang bagus maupun dalam masa-masa sulit. Dalam masa sulit seperti dalam menghadapi persaingan yang tajam dan dalam menghadapi krisis ekonomi regional – misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi terbukti mampu menjadi perekat yang mempertahankan organisasi tetap kohesif untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Tanpa misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar yang dihayati bersama, organisasi akan tercerai berai dalam menghadapi masa-masa sulit.

Pengefektifan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Menanamkan Unsur

Pengendalian ke Dalam Diri Personel

Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Oleh karena kenyataannya individu dalam organisasi kadang-kadang tidak mampu atau tidak mau berperilaku untuk kepentingan terbaik

organisasi, diperlukan serangkaian pengendalian untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan dan untuk mendorong perilaku yang diharapkan.

Bagaimana sistem pengendalian yang efektif? Sistem pengendalian yang efektif adalah sistem yang diarahkan kepada dua penyebab yang diperlukannya pengendalian: ketidakmampuan dan ketidakmauan personel dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan. Ketidakmampuan personel di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, serta penyediaan teknologi memadai. Ketidakmampuan personel dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan dapat dikurangi atau dihilangkan melalui:

1. Perumusan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi secara jelas, dan
2. Pengkomunikasian misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi kepada personel perusahaan melalui *personal behaviors* para *leaders* organisasi dan *operational behavior*, sehingga melalui proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi dapat tertanam di dalam diri seluruh personel menjadi *shared mission, shared vision, shared beliefs*, dan *shared values*.

Mengapa Organisasi Membutuhkan Misi?

Untuk membangun suatu organisasi sebagai: *mission-focused organization*, Peter F. Drucker mengajarkan *the theory of the business*. Teori ini mengajarkan

kepada kita bagaimana kita dituntut senantiasa meng-*up date* peta mental kita sesuai dengan perubahan lingkungan. Menurut Drucker (Peter F. Drucker, Truman Talley Books/Dutton, hal 29, 1995), semua organisasi bisnis dibangun berdasarkan teori bisnis yang terdiri dari tiga komponen: (1) asumsi tentang lingkungan, (2) misi, dan (3) kompetensi inti (*core competencies*) asumsi tentang lingkungan berkaitan dengan masyarakat dan strukturnya, pasar, *customer*, dan teknologi. Misi merupakan *the chosen track* untuk mewujudkan visi organisasi. *Core competencies* merupakan kompetensi unggulan yang diperlukan untuk melaksanakan misi organisasi.

Organisasi dibangun berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang akan dimasuki organisasi tersebut. Asumsi tentang lingkungan merupakan usaha suatu organisasi untuk memetakan dunia yang akan dimasuki. Pada lingkungan yang akan dimasuki oleh suatu organisasi merupakan dasar untuk merumuskan misi organisasi, dan pada gilirannya, misi yang telah dipilih akan menentukan kompetensi inti yang dibutuhkan untuk mewujudkan misi tersebut.

Mengapa Organisasi Memerlukan Visi?

Organisasi memerlukan visi untuk memfokuskan aktivitas organisasi, di samping misi, diperlukan arah yang jelas yang akan dituju oleh organisasi di masa depan. Visi organisasi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa depan melalui misi yang telah dipilih oleh organisasi. Tanpa arah umum yang akan dituju di masa depan, misi organisasi yang telah ditetapkan tidak akan membawa organisasi ke arah mana pun. Oleh karena organisasi terdiri dari

spesialis, yang memiliki gambaran masa depan masing-masing, agar organisasi efektif, maka diperlukan visi yang memberikan gambaran umum arah yang akan dituju bersama oleh anggota organisasi. Dengan visi, masing-masing anggota organisasi dapat memberikan kontribusinya sesuai dengan spesialisasinya masing-masing dalam mewujudkan apa yang digambarkan dalam visi organisasi.

"Where there is no vision, the people perish (New York: The Free Press, hal 73,1994). Peribahasa tersebut berlaku baik untuk negara, organisasi maupun individu. Dalam menghadapi lingkungan yang kompleks seperti sekarang ini, organisasi senantiasa perlu menjalani perubahan. Tanpa memiliki kemampuan untuk berubah organisasi akan terlindas oleh perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi perlu merumuskan visi, suatu perubahan yang akan diwujudkan di masa depan. Visi pada hakikatnya adalah perubahan, dan untuk mewujudkan perubahan tersebut diperlukan suatu perjalanan (*journey*).

Mengapa Organisasi Memerlukan Keyakinan Dasar?

Organisasi juga memerlukan keyakinan dasar bersama yang dilekatkan pada misi dan visi organisasi, serta cara yang ditempuh untuk mewujudkan visi tersebut. Kita tidak akan menempuh misi dan tidak akan mewujudkan visi melalui jalan yang telah kita pilih, jika kita tidak memiliki keyakinan bahwa misi dan visi tersebut mengandung kebenaran.

"We do what we believe", demikianlah kata bijak untuk melukiskan peran keyakinan di dalam menentukan tindakan manusia. Jika orang tidak yakin bahwa

kecepatan dan *cost effectiveness* itu sangat menentukan kelangsungan hidup organisasinya, ia tidak akan memberikan kontribusi kepada organisasinya untuk mempercepat layanan bagi *customer* dengan kegiatan yang *cost effective*. Kombinasi antara visi dan keyakinan dasar akan memberikan jaminan perwujudan kondisi yang digambarkan dalam visi. Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi, *achievement formula* (Bits and pieces, 1996) ini perlu diperhatikan:

ACHIEVEMENT FORMULA: C + B = A

CONCIEVE + BELIEF = ACHIEVE

What you CONCIEVE in your mind and BELIEF in your heart, you will
ACHIEVE it.

Mengapa Organisasi Memerlukan Nilai Dasar?

Organisasi juga memerlukan *values* untuk memberikan panduan bagi anggotanya untuk memilih alternatif di dalam proses pengambilan keputusan. Perjalanan mewujudkan visi melalui misi yang telah dipilih memerlukan kontribusi dari seluruh anggota organisasi. Di dalam melaksanakan perjalanan, setiap anggota organisasi akan menghadapi berbagai pilihan alternatif, yang perlu diputuskan untuk dipilih dan dilaksanakan. Nilai dasar yang dipilih organisasi akan memberikan panduan umum di dalam melakukan pemilihan alternatif. Ada beberapa alasan mengapa setiap organisasi memerlukan nilai dasar:

1. Bersama dengan keyakinan dasar, nilai dasar diperlukan untuk memberikan jiwa dalam setiap sistem manajemen yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas organisasi.
2. Lingkungan yang dihadapi oleh organisasi menuntut setiap anggota organisasi menjunjung nilai dasar tertentu. Dengan demikian kelangsungan hidup organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mewujudkan nilai dasar yang dituntut oleh masyarakat pemakai produk atau jasanya.
3. Sebagai saluran *self esteem* anggota organisasi dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Nilai dasar merupakan tuntutan masyarakat pemakai produk atau jasa. Masyarakat pemakai produk atau jasa di masa sekarang sangat *demanding* dan *choosy*. Oleh karena itu, kondisi semacam ini menuntut organisasi perusahaan memfokuskan kegiatannya untuk menghasilkan *values* bagi *customer*, dan senantiasa melakukan *improvement* terhadap proses dan system yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa. Dengan demikian, untuk memenuhi dua tuntutan lingkungan bisnis tersebut (*customer focus* dan *continuous improvement*), organisasi perusahaan perlu menanamkan nilai dasar: (1) kejujuran, (2) integritas, (3) kerendahan hati, (4) kesediaan untuk melayani, dan (5) kerja keras. Nilai dasar sebagai saluran *self esteem*. Nilai dasar dapat berfungsi untuk menunjukkan kepada masyarakat umum harga diri anggota organisasi. Jika suatu organisasi menjunjung tinggi “kerja keras”, setiap anggota organisasi akan memiliki kebanggaan dalam

mewujudkan keyakinan dasar tersebut pada perilaku mereka setiap hari dalam berhubungan dengan masyarakat.

Bagaimana Merumuskan Misi?

Misi dirumuskan berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Misi dirumuskan dengan mencari jawaban atas lima pertanyaan berikut ini: (1) bagaimana asumsi terhadap lingkungan yang akan dilayani oleh organisasi? (2) kebutuhan apa yang akan kita penuhi? (3) siapa *customer* kita? (4) dalam bisnis apa kita berada? (5) apa yang terbaik kita lakukan dalam bisnis tersebut?

Contoh jawaban atas pertanyaan tersebut di atas yang dibuat oleh sebuah perusahaan *cargo* lewat udara disajikan berikut ini:

1. Kebutuhan apa yang kita penuhi?

Kebutuhan orang untuk memindahkan barang secara cepat.

2. Siapa *customer* kita?

Business correspondence

3. Dalam bisnis apa kita berada?

Kami dalam bisnis pemindahan barang secara cepat dari bandara ke bandara.

4. Apa yang terbaik kita lakukan dalam bisnis tersebut?

Kami memindahkan barang dari bandara ke bandara.

Dalam lingkungan bisnis yang *customer* memegang kendali bisnis dan persaingan sangat tajam, organisasi tidak hanya perlu mengerahkan misinya untuk

memuasi kebutuhan *customer*, namun lebih dari itu, misi organisasi perlu ditujukan untuk memuasi keinginan dan harapan *customer* yang senantiasa mengalami perubahan. Setelah kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer* dijadikan dasar untuk merumuskan misi organisasi, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi siapa *customer* produk atau jasa yang akan dihasilkan organisasi. Asumsi terhadap lingkungan, identifikasi kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer*, dan identifikasi *customer* yang akan memanfaatkan produk atau jasa yang akan dihasilkan organisasi merupakan dasar untuk menentukan dalam bisnis apa sebenarnya organisasi berada. Untuk menjadikan organisasi memiliki kemampuan bertahan hidup dan berkembang dalam bisnis yang telah dipilih tersebut, organisasi perlu memiliki *core competency* – kompetensi yang dikembangkan untuk menempatkan organisasi pada posisi yang sulit untuk disaingi oleh pesaing yang ada atau pesaing potensial. Berikut ini disajikan contoh misi berbagai jenis perusahaan (E. James Burton, W. Blan McBride, hal 45, 1991):

1. Misi sebuah sekolah tinggi bisnis dirumuskan sebagai berikut:

Kami menyelenggarakan pendidikan program strata satu dan strata dua bidang studi bisnis untuk menghasilkan lulusan yang mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan lingkungan bisnis global dan kemampuan untuk mengembangkan kompetensi mereka secara mandiri berkelanjutan, melalui organization network yang dibangun berdasarkan quality relationship.

2. Misi Suatu perusahaan manufaktur dirumuskan sebagai berikut:

Our mission is to improve continually our products and services to meet our customers needs, allowing us to prosper as a business and to provide a reasonable return for our stockholders, the owners of our business.

3. Misi suatu kantor konsultan manajemen dirumuskan sebagai berikut:

We are in the business of creating new profit centers.

4. Misi sebuah perusahaan tambang dirumuskan sebagai berikut:

To make earth substance more valuable for mankind by leveraging human resource potentials.

5. Misi Walt Disney (perusahaan hiburan) dirumuskan sebagai berikut:

To make people happy.

6. Misi Merck (perusahaan farmasi) dirumuskan sebagai berikut:

To preserve and improve human life.

Bagaimana Merumuskan Visi?

Dalam mengarungi lingkungan bisnis, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk:

(1) *trend watching*, dan (2) *envisioning*

Trend watching

Trendwatching adalah kemampuan kita untuk mengamati trend perubahan yang akan terjadi di masa depan. *We are all continually faced with a series of great opportunities brilliantly disguised as unsolvable problems* (Alfred G Edge and Denis R. Coleman, hal 31, 1978). Dengan kemampuan *trendwatching*, kita mampu mendeteksi arah perubahan yang akan terjadi di masa depan dan berbagai peluang yang disembunyikan secara brilian sebagai masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan tersebut. Kemampuan sebagai *trendwatcher* menuntut kompetensi tinggi di bidang ilmu dan pengetahuan.

Envisioning

Envisioning adalah kemampuan kita untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan terhadap *trend* perubahan yang akan terjadi di masa depan. *Envisioning* merupakan kemampuan kita untuk menggambarkan perubahan yang akan kita wujudkan di masa depan. *Envisioning* merupakan kemampuan kita untuk menggambarkan pikiran kita yang melampaui realitas sekarang, kemampuan kita untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan yang belum pernah ada, dan kemampuan kita untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita alami sebelumnya. Berikut ini disajikan contoh visi yang dirumuskan oleh berbagai perusahaan:

1. Visi dirumuskan oleh sebuah institusi pendidikan tinggi disajikan berikut ini:

Dalam jangka waktu sepuluh tahun yang akan datang, institusi ingin mewujudkan organisasi pendidikan masa depan, yang dikelola dengan global mindset dan world class management system untuk menghasilkan jasa pendidikan dengan kualitas tingkat dunia.

2. Visi PT Caltex Pacific Indonesia dirumuskan berikut ini:

To be recognized as a world class company committed to excellence.

3. Visi PT Timah Tbk dirumuskan berikut ini:

To be recognized as a responsible world-class company.

4. Visi Boeing (1950) dirumuskan berikut ini:

Become the dominant player in commercial aircraft and bring the world into jet age.

5. Visi PepsiCo dirumuskan sebagai berikut:

We will be an outstanding company by exceeding customer expectations through empowered people, guided by shared values.

Bagaimana Merumuskan Keyakinan Dasar?

Tingginya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, ia hanya akan mengerjakan sesuatu jika ia memiliki keyakinan mengenai apa yang seharusnya dilakukan. *We do what we believe*, dengan demikian, keyakinan yang dipegang oleh seseorang sangat menentukan perilakunya. Keyakinan dasar dirumuskan dengan menggali informasi yang memperkuat kebenaran visi yang telah dirumuskan dan kebenaran tentang perjalanan untuk mewujudkan visi tersebut. Keyakinan dasar terdiri dari tiga bagian: (1) pernyataan tentang keyakinan dasar, (2) frasa “oleh karena itu”, (3) pernyataan perwujudan keyakinan dasar. Jika panduan ini diterapkan dalam merumuskan keyakinan dasar yang mendasari hubungan antara manajer dengan karyawan, maka akan tampak sebagai berikut:

Pernyataan keyakinan: *Trust-based relationship* akan memacu kreatifitas dan inisiatif karyawan untuk melakukan *improvement* terhadap system.

Pernyataan perwujudan keyakinan: Hubungan antara manajer dengan karyawan, antarkaryawan dalam tim, dan antartim dibangun berlandaskan pada *trust* – kompetensi dan karakter.

Contoh-contoh keyakinan dasar perusahaan-perusahaan terkenal:

1. *Core beliefs* PSA Corporation Limited (pelabuhan Singapura):

Customer Focus

We believe that customer service and satisfaction are fundamental to any successful long term partnership. We shall provide our customers with service of the right quality and at the right price.

Teamwork

We believe in using our collective skills, knowledge and experience to meet our customers' needs. Through teamwork and commitment, we shall build upon our strengths to realize our full potential and achieve our shared vision.

Innovation

We believe in the creativity of our people and our ability to contribute new ideas for improvement. We shall constantly seek innovative ways to create value for our customers.

Communication

We believe that open communication is essential to build trust and understanding with our customers, our people, our shareholders and the countries we serve. Only then can we meet our customers' needs, our people's aspirations and our shareholders' expectations, and be a good corporate citizen.

2. Keyakinan dasar PT Timah Tbk:

Kebersamaan (Togetherness)

Kami yakin bahwa kebersamaan merupakan pemacu kekuatan organisasi untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks, oleh karena itu, kami membangun kebersamaan antara manajer dengan karyawan, antarkaryawan, dan antara perusahaan dengan mitra usaha, untuk menjadikan produk dan jasa yang disediakan oleh perusahaan menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*.

Keterbukaan (Open Mindedness)

Kami yakin bahwa keterbukaan merupakan pembangkit kegairahan untuk belajar secara berkelanjutan dan pemacu kinerja seluruh personel perusahaan, oleh karena itu, kami membangun sikap mental keterbukaan dalam diri kami dan memacu transparansi informasi bagi seluruh personel untuk membangun *learning and responsibility-based organization*.

Kebersihan (*Cleanness*)

Kami yakin bahwa kebersihan lahir dan batin merupakan landasan seluruh hubungan antarmanusia dan antarorganisasi, oleh karena itu, kami melipatgandakan *value* yang kami sediakan bagi *customer* melalui pembangunan kualitas hubungan yang berlandaskan kebersihan.

Bagaimana Merumuskan Nilai Dasar?

Nilai dasar merupakan karakter baik yang terdapat dalam setiap diri manusia. Perumusan nilai dasar dalam suatu organisasi pada dasarnya merupakan "rediscovery" nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi pada umumnya, dan kemudian penekanan nilai-nilai yang telah ditemukan kembali tersebut untuk memberikan warna perilaku yang diharapkan oleh setiap anggota organisasi dalam perjalanan mewujudkan visi. Berikut ini contoh nilai dasar yang dijunjung tinggi di berbagai perusahaan:

1. Nilai dasar Sony dirumuskan berikut ini:
 - a. *Elevation of the Japanese culture and national status.*
 - b. *Being a pioneer – not following others; doing the impossible.*
 - c. *Encouraging individual ability and creativity.*
2. Nilai dasar Nordstrom dirumuskan berikut ini:
 - a. *Service to the customer above all else.*
 - b. *Hardwork and individual productivity.*
 - c. *Never being satisfied.*
 - d. *Excellence in reputation; being part of something special.*
3. Nilai dasar PT Truba Jurong Group Engineering, Jakarta dirumuskan yaitu:
 - a. Integritas.
 - b. Transparan.
 - c. Kerjasama tim.
 - d. Kreatifitas.
 - e. Semangat untuk menang.
 - f. Kesempurnaan.

4. *Core values* PepsiCo dirumuskan berikut ini:

- a. *Diversity – respecting for individual differences.*
- b. *Integrity – doing what we say.*
- c. *Honesty – speaking openly and working hard to understand and resolve fully to*
- d. *meeting expectations.*
- e. *Balance – respecting individual decisions to achieve professional and personal balance in life.*

KESIMPULAN

Lingkungan bisnis telah dan akan berubah secara pesat dengan semakin meluasnya globalisasi ekonomi. Perubahan lingkungan ini perlu didekati oleh organisasi dengan pendekatan efektif (*hit the target*), agar organisasi mampu menghasilkan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *customer*, sehingga mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan global.

Misi merupakan *the chosen track* untuk penyediaan produk dan jasa bagi *customer*. Pemilihan *track* tersebut didasarkan pada asumsi tentang lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Misi menjadikan sumber daya yang dimiliki dan dikelola organisasi difokuskan ke *the chosen track* untuk penyediaan produk dan jasa bagi *customer*.

Visi adalah kondisi yang akan diwujudkan di masa depan, yang menjanjikan kesejahteraan bagi organisasi melalui penyediaan produk atau jasa berkualitas bagi masyarakat. Visi pada dasarnya merupakan perubahan yang akan diwujudkan di masa depan. Visi memerlukan energi yang luar biasa besarnya untuk mewujudkannya. Oleh karena itu, perwujudan visi memerlukan perumusan misi, agar pemfokusan

energi yang berasal dari seluruh sumber daya organisasi menghasilkan kekuatan luar biasa untuk mewujudkan visi.

Perwujudan visi memerlukan *long and rocky journey*. Oleh karena itu, semangat besar dibutuhkan untuk menyelesaikan perjalanan semacam ini. Semangat besar hanya dapat digali dari dalam diri setiap anggota organisasi, jika organisasi mampu merumuskan keyakinan dasar, dan mengkomunikasikan keyakinan dasar tersebut ke semua anggota organisasi, sehingga menjadi *shared beliefs* – suatu keyakinan tentang kebenaran visi dan perjalanan untuk mewujudkannya, yang diyakini oleh masing-masing anggota organisasi.

Setiap anggota organisasi diharapkan berperilaku tertentu dalam melaksanakan perjalanan mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar memberikan panduan bagi anggota organisasi dalam mewujudkan perilaku yang diharapkan dalam perjalanan mencapai visi. Keyakinan dasar dan nilai dasar memberikan jiwa bagi sistem manajemen yang dirancang untuk melaksanakan bisnis dengan semua *stakeholders* organisasi.

Terdapat *trend* untuk *back to basic, principle-based, back to nature* dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pembangunan organisasi menjadi *mission-focused, vision-directed, philosophy driven, and value-based organization* merupakan perwujudan *principle-based approach* dalam memecahkan secara mendasar berbagai masalah yang dihadapi oleh organisasi.

DAFTAR PUSTAK

- M. Scoot Peck, *Further Along The Road Less Travelled: The Unending Journey Toward Spiritual Growth*, New York: Simon & Schuster, 1993.
- Peter F. Drucker, *Post Capitalis Society*, New York: HarperBusiness, 1993.
Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.
- Neil Snyder, James J. Dowd, Jr., Dianne Morse Houghton, *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management*, New York: The Free Press, 1994. Bits & Pieces. Fairfiled, New Jersey: *The Economic Press, Inc*, 1996.
- E. James Burton, W. Blan McBride, *Total Business Planning: A Step-by-Step Guide With Forms*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1991.
- Alfred G Edge and Denis R. Coleman, *The Guide to Case Analysis & Reporting*, Honolulu: System Logistics, Inc, 1978.
- Mulyadi, Setyawan Johny, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Edisi 2, Salemba Empat, 2001.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

KAMPUS INDRALAYA

Jl. Raya Prabumulih OI Kode Pos 30662, Telp. (0711) 580964 – 580646 Fax. (0711) - 580964

DAFTAR HADIR SEMINAR PENELITIAN

Nama : Eka Meirawati, SE, M. Si, Ak
Tanggal : 7 Februari 2006
Tempat : Fakultas Ekonomi Unsri
Waktu : 10.30 Wib s.d. selesai

Judul Penelitian : Perumusan Misi, Visi, Core Belief dan Core Value sebagai Proses Sistem Pengendalian Manajemen pada Organisasi di Masa Depan

No.	Nama	NIP	Tanda Tangan
1	Rina Tjandrakirana	132000097	1.
2	Muhammad Mubini	132133308	2.
3	Dewa Saputra	132000095	3.
4	Amalia	132297291	4.
5	Hasni Fusranti	132303455	5.
6	Ika Sasti Ferina	132297290	6.
7	Ermadiani		7.
8	Muhammad Adin	13208396	8.
9	Tulia Softawati	132000091	9.
10			10.
11			11.
12			12.
13			13.
14			14.

Moderator,

Ermadiani
NIP.

Indralaya, 7 Februari 2006
Ketua Jurusan Akuntansi,

Dra. Rina Tjandrakirana, MM, Ak
NIP 132 000 097



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
KAMPUS INDRALAYA

Jl. Raya Prabumulih OI Kode Pos 30662, Telp. (0711) 580964 – 580646 Fax. (0711) - 580964

SURAT KETERANGAN

No. /PFE/2006

Yang bertanda Tangan di bawah ini, Kepala UPT Ruang Baca Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya, dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : Eka Meirawati, SE, M. Si, Ak
NIP : 132 149 309
Pangkat/Gol. : Penata Muda/IIIa
Jabatan : Asisten Ahli

Telah menyerahkan karya Ilmiah/Makalah/Laporan Penelitian dengan judul :

Perumusan Misi, Visi, Core Belief dan Core Value sebagai Proses Sistem Pengendalian Manajemen pada Organisasi di Masa Depan

Untuk didokumentasikan pada UPT Ruang Baca Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Indralaya, 23 Desember 2006

Kepala UPT Ruang Baca Perpustakaan



Rusti Saidil Azis
NIP. 130 542 072