

# PEMBENTUKAN MINDSET DALAM MENYIKAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

Oleh: Ajang Mulyadi <sup>1</sup>

## ABSTRAK

*Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi merupakan pemicu utama terjadinya perubahan dalam setiap sektor. Lingkungan bisnis dalam globalisasi ekonomi menempatkan customer sebagai pemegang kendali bisnis, yang menjadi pemicu dan indikator keberhasilan proses bisnis secara keseluruhan. Manajemen harus menyikapi perubahan tersebut dengan turut melakukan perubahan, tidak hanya mengubah struktur sistem organisasi perusahaan melainkan juga mengubah budaya organisasi. Perilaku manajemen yang membentuk budaya organisasi merupakan gunung es yang hanya sedikit menampakkan diri ke permukaan. Perilaku manajemen pada dasarnya merupakan refleksi dari mindset yang mereka miliki. Mindset itu sendiri dibangun oleh dua unsur utama, yaitu nilai dasar dan keyakinan dasar. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku manajemen diperlukan pemahaman terhadap mindset. Dengan demikian perubahan perilaku manajemen dapat dilakukan melalui perubahan mindset.*

**Kata kunci:** *Mindset, customer, stakeholder.*

## Pengantar

Ketika sebuah perusahaan telah berkembang sedemikian rupa dan pertumbuhan aspek keuangan telah mencapai titik optimal, manajemen perlu mengarahkan strategi menuju penciptaan dan pelipatgandaan nilai. Dalam lingkungan yang kompetitif proposisi nilai para stakeholders terhadap perusahaan menjadi sangat beragam. Hubungan emosional akan semakin longgar, berubah menjadi hubungan yang lebih rasional, proporsional, dan profesional. Sehingga sulit diharapkan kesetiaan para stakeholders akan bertahan tanpa ada upaya untuk mempertahankannya.

Paradigma perubahan dalam konteks globalisasi seringkali disikapi secara salah oleh para manajer. Sikap reaktif terhadap perubahan hanya akan melahirkan kebijakan-kebijakan yang bersifat tambal sulam (*incremental*). Padahal yang diperlukan adalah kebijakan yang bersifat fundamental yang tidak hanya mampu bereaksi terhadap

setiap perubahan, tetapi juga mampu mengantisipasi bahkan mengendalikan perubahan yang terjadi.

Persoalannya adalah bagaimana membangun sikap para manajer dalam menghadapi perubahan. Paper ini mengkaji pembangunan mindset sebagai akar pembangunan kultur manajemen dalam lingkungan organisasi yang berubah. Isi dari paper ini hendaknya tidak dibaca sebagai lawan dari pembangunan struktur. Keduanya, pembangunan struktur dan kultur, hendaknya dilakukan secara bersamaan. Karena struktur tanpa kultur adalah badan tanpa jiwa, sebaliknya kultur tanpa struktur adalah jiwa tanpa badan. Dalam konteks ini penulis mengutip dua baris lagu kebangsaan Indonesia Raya: ... *bangunlah jiwanya bangunlah badannya* ...

## Perubahan Lingkungan Bisnis

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) merupakan pemicu utama

---

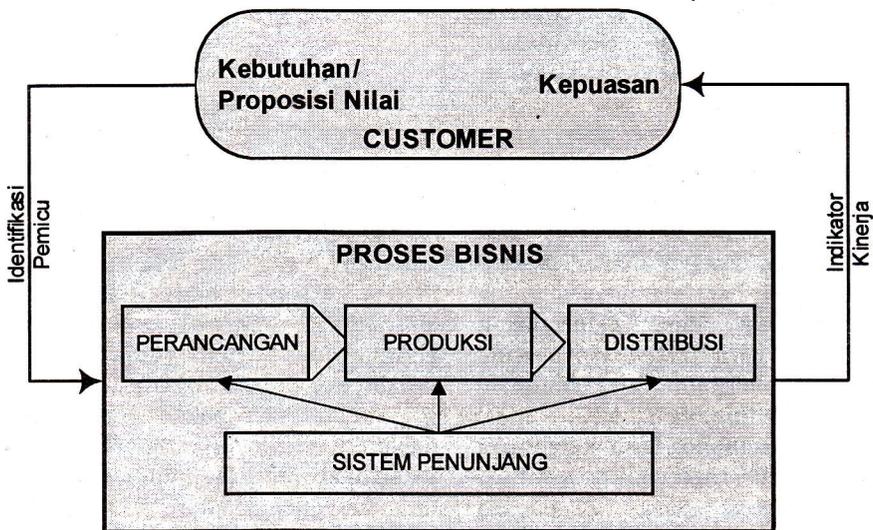
<sup>1</sup> Dosen Prodi Akuntansi Jurusan Pendidikan Ekonomi, FPIPS UPI, Sekertaris Prodi Akuntansi

terjadinya perubahan dalam berbagai sektor secara global. Dalam perspektif teknologi komunikasi dan informasi jarak dan waktu bukan lagi kendala untuk terjadinya perubahan. Hammer dan Champy (1993) mengemukakan globalisasi ekonomi berdampak pada *customer*, *competition*, dan *change* (3C).

Dalam era globalisasi ekonomi ini *customer* bukan merupakan akhir dari keseluruhan proses bisnis. *Customer* harus diletakkan sebagai pemicu (*driven*) sekaligus sebagai indikator kinerja keseluruhan proses bisnis (Gambar 1).

buhan pendapatan dan profitabilitas perusahaan (Gambar 2).

Persaingan antar perusahaan tidak hanya memperebutkan *customer* melainkan juga stakeholder lain. Bukan hanya *customer* yang dengan mudah dapat berpindah dari satu produk ke produk perusahaan lain jika kepuasannya tidak terpenuhi. Investor, kreditur, bahkan karyawan juga dapat melakukan hal yang sama. Manajemen harus mempertahankan keseimbangan orientasi terhadap para *stakeholder* dan mengikat mereka untuk tetap berada dalam sistem perusahaan. Antara perusahaan



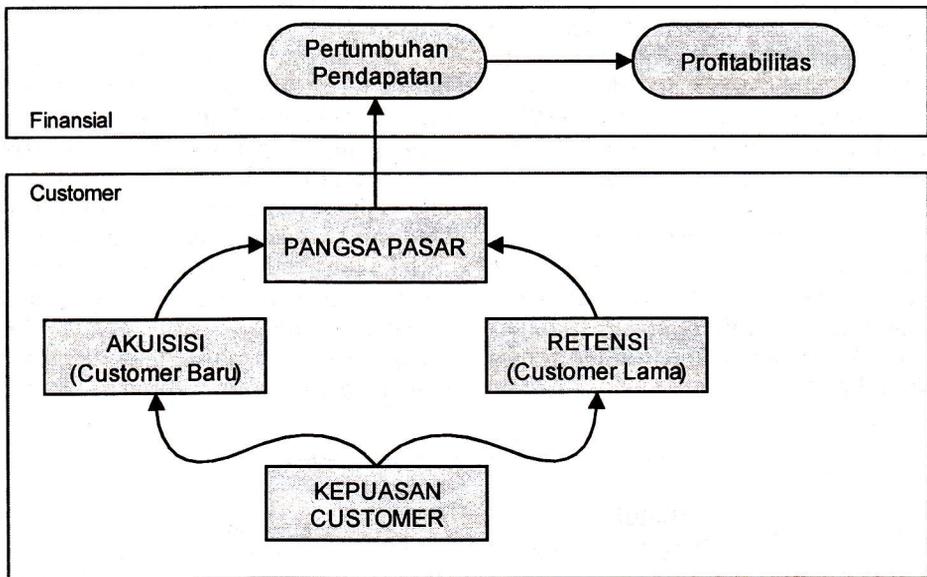
Gambar 1 : Customer sebagai Pemicu dan Indikator Kinerja Proses Bisnis

Gambar 1 mengungkapkan *customer* sebagai pemegang kendali bisnis dalam era globalisasi ekonomi dewasa ini. Perusahaan harus melakukan proses bisnis atas dasar kebutuhan *customer* dan mengukur keberhasilannya atas dasar kepuasan *customer* terhadap produk dan jasa yang diterimanya.

Secara finansial *customer* adalah faktor determinan terhadap pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas perusahaan. Kepuasan *customer* mendorong tingkat akuisisi dan retensi *customer* yang akan membentuk pangsa pasar. Penguasaan pangsa pasar memberikan jaminan terhadap pertum-

dengan para stakeholder terjalin hubungan kontribusi-insentif seperti terlihat dalam Gambar 3. Persaingan terjadi untuk memperoleh kontribusi dari para stakeholder dengan menciptakan insentif yang mampu mengikat mereka tetap dalam sistem perusahaan.

Dalam perspektif manajemen modern dewasa ini berkembang paradigma baru mengenai pesaing dan persaingan. Walaupun pesaing tidak dapat dianggap sebagai mitra dan tetap merupakan ancaman terhadap kelangsungan perusahaan, tetapi keberadaannya tidak dapat dihilang-



Gambar2 : Customer sebagai Faktor Determinan Terhadap Pertumbuhan Pendapatan

kan. Persaingan adalah situasi yang tidak dapat dihindarkan. Pesaing harus diletakkan sebagai pemicu bagi manajemen untuk melakukan inovasi dan menciptakan keunggulan. Bagi para *stakeholder* pesaing adalah institusi alternatif yang mungkin, memberikan nilai manfaat lebih tinggi dibandingkan perusahaan. Oleh karenanya manajemen memiliki tugas untuk mempertahankan komitmen para *stakeholder* terhadap perusahaan dengan menjaga keseimbangan orientasi kontribusi-insentif.

### **Building Block Perilaku**

Perilaku adalah apa yang tampak dilakukan seseorang. Perilaku merupakan fungsi dari sejumlah variabel yang sangat kompleks. Sebagian dari variabel-variabel tersebut dapat diamati, baik melalui pengamatan langsung maupun pengamatan instrumentatif. Beberapa variabel lainnya relatif lebih sulit diamati karena terbenam jauh dalam pikiran dan perasaan individu yang bersangkutan.

Untuk memahaminya perlu penelusuran lebih dalam terhadap hal-hal yang

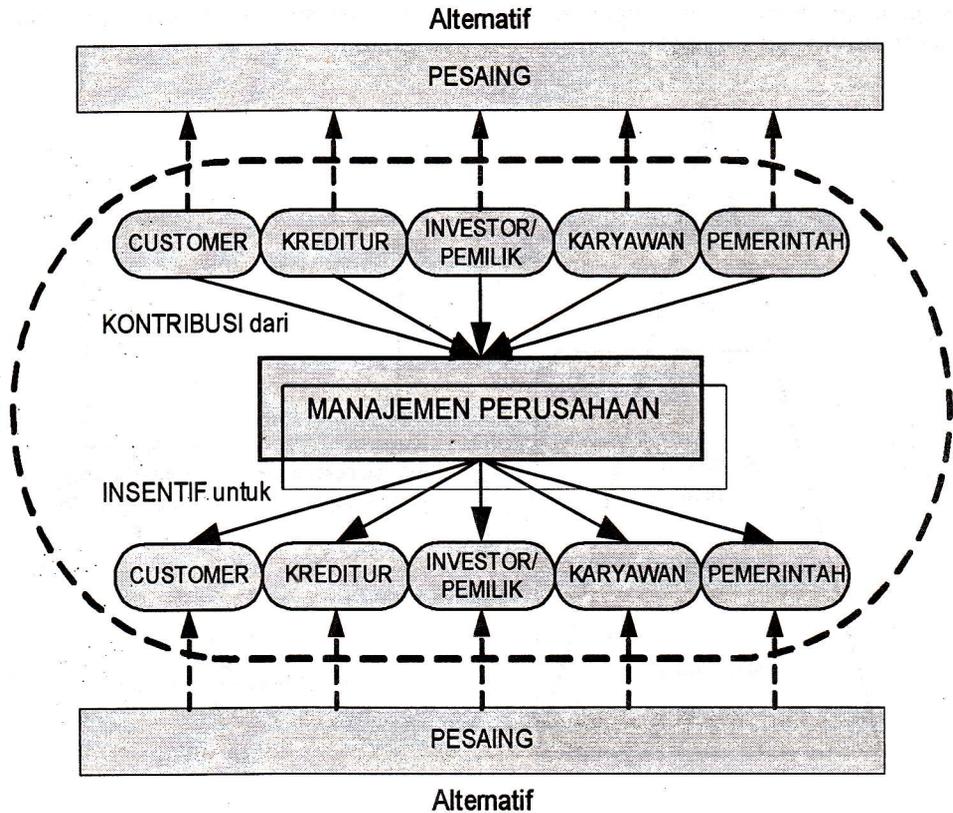
mendasari dan menjadi alasan mengapa seseorang melakukan sesuatu. Dalam hal ini perilaku harus dipandang sebagai gunung es (*iceberg*) yang hanya tampak sedikit di permukaan. Bagian yang tidak tampak itulah yang disebut *mindset*.

Mindset merupakan peta mental yang dapat menjelaskan mengapa seseorang melakukan sesuatu. Mindset dibentuk oleh dua komponen utama, yakni nilai dasar dan keyakinan dasar. Nilai dasar berkaitan dengan nilai-nilai (benar-salah) yang diterima sebagai konsekuensi seseorang menjadi anggota suatu komunitas. "Mau mendengarkan" adalah nilai dasar yang berlaku dalam komunitas psikolog, seperti halnya "teliti" dalam komunitas akuntan. Nilai dasar dapat diadopsi dari sistem nilai yang sudah ada, misalnya dari sistem nilai agama, atau dibentuk melalui proses kesepakatan, misalnya kode etik. Nilai dasar merupakan pembatas bagi perilaku seseorang.

Keyakinan dasar merupakan hasil olah pikir dan rasa (akal budi) seseorang terhadap suatu nilai. Keyakinan (*beliefs*) seseorang akan sangat ditentukan oleh

Tabel 1 : Perilaku yang Diharapkan dan yang idak Diharapkan

NILAI DASAR	KEYAKINAN DASAR	PERILAKU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaji dibayarkan melalui transfer bank</li> <li>Setiap pegawai wajib membuka rekening tabungan di bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyimpan uang di bank merupakan investasi / aktivitas usaha</li> <li>Bunga merupakan imbalan atas investasi</li> </ul>	Membuka rekening tabungan di bank	Expected behavior
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyimpan uang di bank bukan satu-satunya investasi / aktivitas usaha</li> <li>Bunga merupakan riba</li> </ul>	Membuka rekening tabungan di bank	(1) Expected behavior - conflict
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak membuka rekening tabungan</li> <li>Meminta gaji dibayarkan langsung</li> </ul>	(2) Unexpected behavior - conflict



Gambar 3 : Keseimbangan Orientasi terhadap Stakeholders

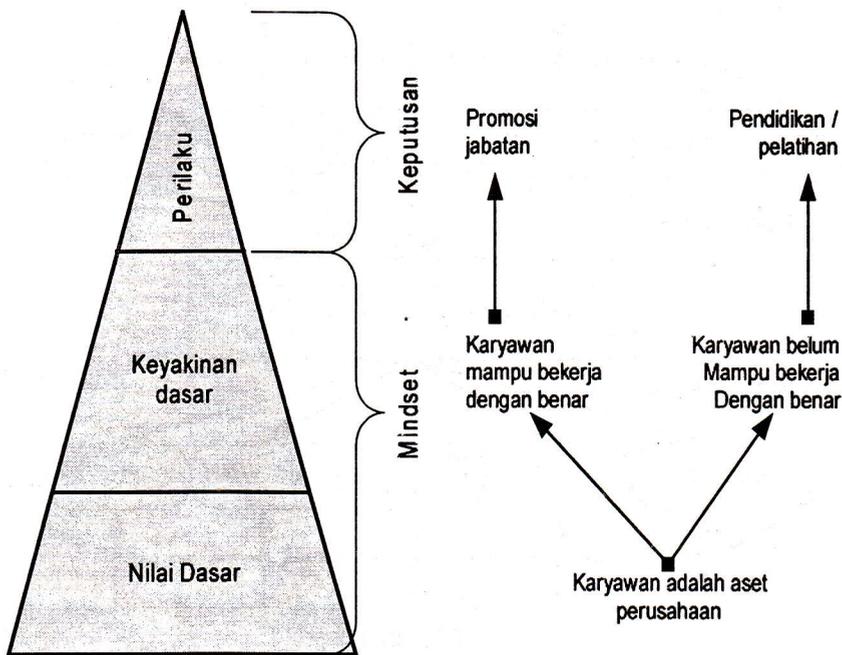
wawasan dan cara berpikir yang dibentuk oleh pengetahuan dan pengalamannya. Dalam beberapa hal keyakinan dapat menjelaskan dan memperkuat nilai dasar

yang ada. Dalam hal lainnya keyakinan justru bertentangan dengan nilai-nilai dasar yang berlaku sehingga terjadi konflik. Orang dapat melakukan sesuatu atas dasar nilai

dasar yang ada walaupun bertentangan dengan keyakinannya. Atau sebaliknya, melakukan sesuatu yang diyakininya benar walaupun bertentangan dengan nilai dasar yang ada (Tabel 1).

Konflik (1) merupakan masalah individu yang memiliki potensi mengganggu kinerja yang bersangkutan dalam jangka panjang. Individu yang bekerja di bawah tekanan berpotensi mengalami stress dan menurunnya produktivitas kerja. Sedangkan konflik (2) merupakan masalah manajemen berupa penentangan karyawan terhadap kebijakan perusahaan (indisipliner).

Gambar 4 berikut menjelaskan building block perilaku manajemen dengan contoh kasus pemberdayaan karyawan.



Gambar 4 : Building Block Perilaku Manajemen

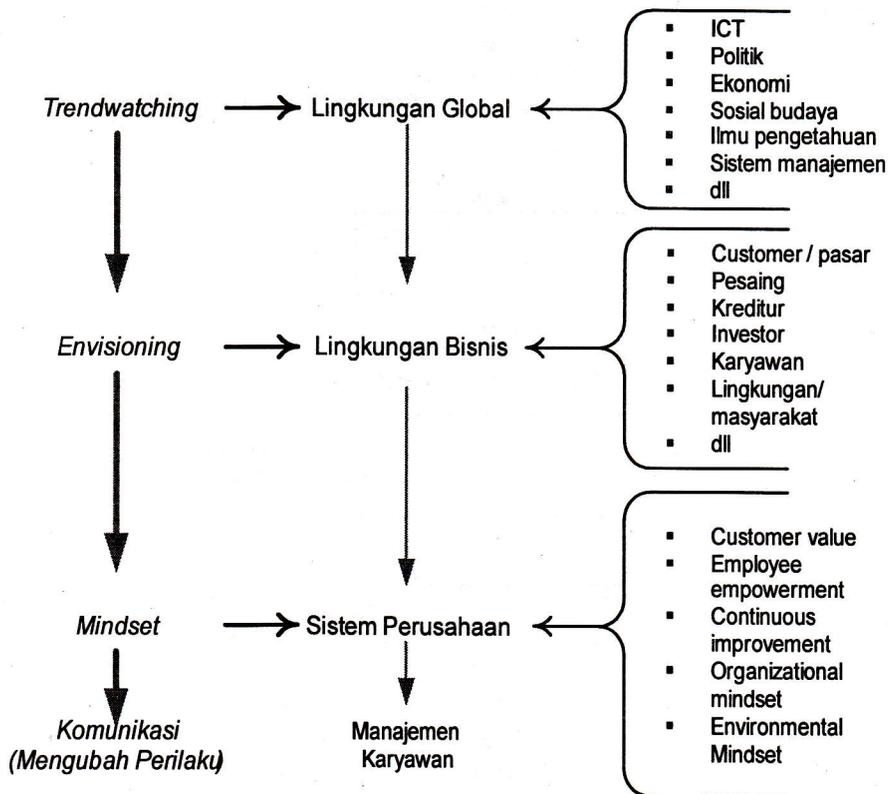
### Pembentukan Mindset

Nilai dasar dan keyakinan dasar tidak selamanya cocok untuk segala situasi. Keduanya dapat disesuaikan melalui empat tahapan proses, yakni mengamati peru-

bahan lingkungan (*trendwatching*), analisis dampak perubahan (*envisioning*), perumusan mindset yang cocok, dan proses komunikasi/sosialisasi. Perhatikan Gambar 5.

*Trendwatching* adalah proses mengamati perubahan yang terjadi di lingkungan sistem organisasi. *Trendwatching* dalam perusahaan adalah mengerahkan seluruh potensi untuk menangkap berbagai fenomena lingkungan bisnis, baik yang secara tegas terlihat mengalami perubahan maupun yang memiliki potensi akan mengalami perubahan. Dalam hal ini manajemen terlebih dahulu harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung.

Langkah berikutnya adalah *envisioning*, yaitu menganalisis dampak perubahan global terhadap lingkungan bisnis. Pada tahap ini manajemen mengidentifikasi stakeholder dan menganalisis karakteristik mereka dalam konteks lingkungan global.



Gambar 5 : Proses Pembentukan Mindset

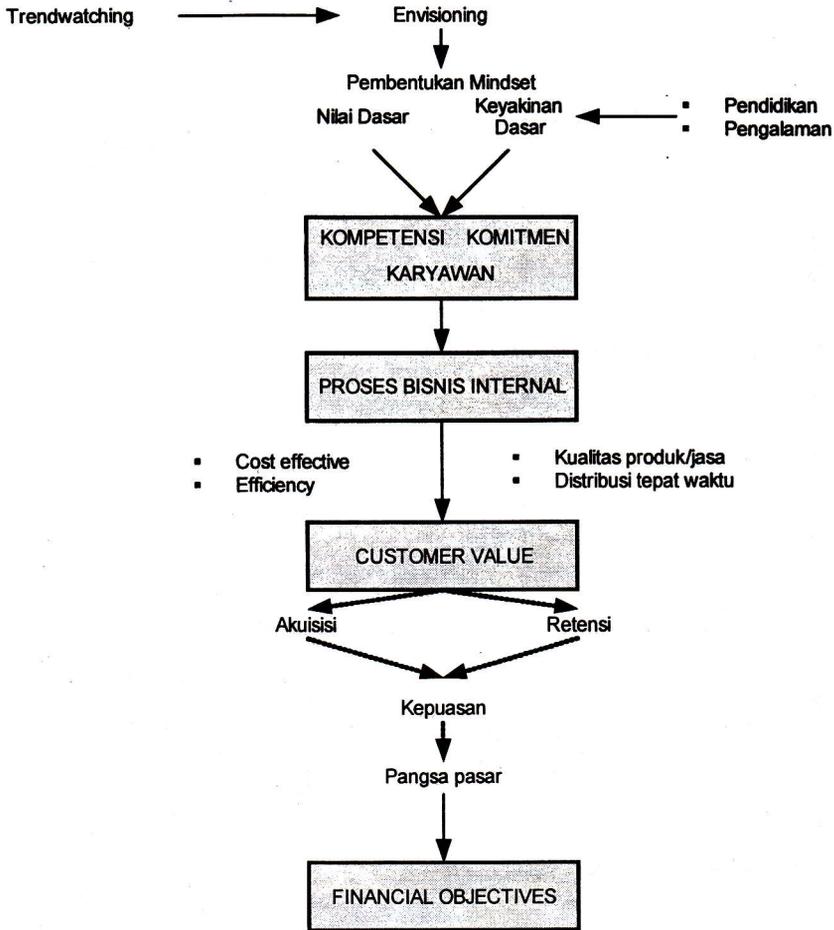
Dua pertanyaan dasar yang diajukan dalam tahap ini adalah :

- Apakah karakteristik stakeholder sama seperti sebelum terjadinya perubahan?
- Bagaimanakah kekuatan pengaruh perubahan lingkungan global terhadap stakeholder?

Setelah karakteristik lingkungan bisnis diidentifikasi selanjutnya manajemen merumuskan mindset (nilai dasar dan keyakinan dasar) yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis tersebut. Dalam gambar di atas perusahaan merumuskan lima mindset, yaitu *customer value*, pember-

Tabel 2 : Contoh Mindset dan Perilaku Manajemen yang Diharapkan

MINDSET	NILAI DASAR	KEYAKINAN DASAR	PERILAKU
Customer value	Rendah hati	Customer lebih tahu tentang kebutuhannya	Survey pasar dan kepuasan customer
Perbaikan berkelanjutan	Kerja keras	Ada cara yang lebih baik	Penelitian dan pengembangan
Pemberdayaan karyawan	Karyawan sebagai aset perusahaan	Karyawan memerlukan dukungan dan kepercayaan	Sistem penghargaan
Struktur organisasi	Pelayanan pada stakeholder	Struktur merupakan alat untuk mencapai tujuan	Implementasi good corporate governance
Lingkungan	Keterbukaan	Perusahaan merupakan bagian dari lingkungan	Membangun instalasi pengolahan limbah



Gambar 6 : Hubungan Pembentukan Mindset dengan Pencapaian Tujuan Finansial

dayaan karyawan, mindset struktur organisasi, perbaikan berkelanjutan, dan mindset lingkungan. Tabel 2 mengungkapkan contoh mindset yang dibentuk dan indikator perilaku manajemen yang sesuai. Tentu saja dalam praktiknya sebuah mindset dapat dibangun dengan beberapa nilai dasar, beberapa keyakinan dasar, dan beberapa indikator perilaku.

Tahap paling krusial dan sulit adalah proses komunikasi mindset (pengubahan perilaku). Indikator dari efektivitas proses komunikasi adalah berubahnya perilaku sesuai dengan tujuan pembentukan mindset

itu sendiri. Oleh karenanya perlu adanya komitmen dari manajemen puncak setidaknya terhadap dua hal, yaitu perumusan kebijakan-kebijakan yang konsisten dan sistem alokasi sumberdaya yang kondusif.

### Penutup

Perubahan perilaku melalui pembentukan mindset merupakan upaya strategis yang harus dilakukan oleh manajemen. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa pemberdayaan karyawan merupakan titik

tolak pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Sebagai penutup, penulis sajikan peta strategis pencapaian tujuan perusahaan melalui pembentukan *mindset*.

### **Kepustakaan**

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, (2000), *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press

Zimmerman, Jerold L. (2000), *Accounting for Decision Making and Control*, 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill International Editions, New York

Sunder, Shyam. (2002). *Management Control, Expectations, Common Knowledge and Culture*. <http://www.som.yale.edu/faculty/sunder/research>

Morisawa, Toru. (2002). *Building Performance Measurement System with The Balanced Scorecard*, NRI Papers No. 45 April 2002.

Yussoff, M. Ibrahim, Nasir, D.Ibrahim, and Ahmadu, U. Sanda, (2001). *Competition, Non-financial measures and the Effectiveness of Management Control System*,

Article submitted to ANALISIS (referic journal published by UUM) for publication.

Howell, R.A. & Soucy, S.R., (1987a). *The New Manufacturing Environment: Major Trends for Management Accounting*, *Management Accounting*, July, p. 21-27.