PERUMUSAN VISI, MISI & VALUE STATEMENT SERTA STANDARISASI PROSES BISNIS PADA PERUSAHAAN BERBASIS BISNIS KELUARGA

Wawan Wongso
Fakultas Psikologi Universitas Surabaya
Email: wawan.wongso@yahoo.com

Abstrak. Perkembangan bisnis keluarga di Indonesis begitu pesat dan luar biasa. Sayangnya tidak banyak dari perusahaan keluarga yang tumbuh, dapat bertahan lintas generasi untuk mempertahankan masa kejayaannya. Beberapa permasalahan yang menonjol salah satunya adalah ketidakmampuan sebuah perusahaan untuk mengatur arah perkembangan perusahaan. Perumusan visi dan misi perusahaan menjadi salah satu hal yang penting dalam mengatur arah perkembangan perusahaan. Perumusan visi dan misi perusahaan tidaklah cukup dan harus diimbangi dengan adanya *value statement* dari perusahaan untuk mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan yang sudah dirumuskan sebelumnya.Visi, misi dan *value statement* dalam perusahaan menjadi faktor penting dalam memberikan arah perusahaan berkembang. Beberapa kesulitan lainnya adalah menterjemahkan visi dan misi tersebut, sehingga perlu dilakukan standarisasi proses bisnis yang dapat mencapai terwujudnya visi dan misi perusahaan melalui *value* yang sudah ditetapkan sebelumnya.
Kata Kunci: Perusahaan Keluarga, Visi, Misi & *Value Statement,* Proses Bisnis

Abstract. The development of the family business nowdays has been so rapid and remarkable . Unfortunately, not many of the company's growing family , can persist across generations to defend its heyday . Some of the salient issues one of which is the inability of a company to set the direction of development of the company . The formulation of the vision and mission of the company is one of the most important thing in regulating the direction of development of the company.The formulation of the vision and mission of the company is not enough and must be balanced with the value statement of the company to support the achievement of the vision and mission of the company that has formulated before.Vision , mission and value statements in the company becoming an important factor in giving directions growing company. Some other difficulty is to translate the vision and mission , so it’s need standardization of business processes that can achieve the realization of the vision and mission of the company through a predetermined value .
Keywords: Family Business, Vision, Mission & *Value Statement,* Business Process

PENDAHULUAN

Sebuah survei di Australia membuktikan bahwa bisnis keluarga 71% dimiliki oleh generasi pertama, 20% dari mereka dimiliki oleh penerus pertama dan tidak lebih dari 9% dimiliki oleh penerus berikutnya (Astrachan, 2003). Seperti survei di Amerika menunjukkan bahwa bisnis keluarga 90% dimiliki oleh generasi pertama, 13% oleh penerus pertama dan hanya 10% dimiliki oleh penerus berikutnya (Paisner, 1999). Di Indonesia sendiri, banyak perusahaan besar yang berkembang yang asalnya berasal dari bisnis keluarga. Fakta mengejutkan dapat dilihat bahwa 90% dari 15 juta perusahaan besar didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga (www.apiindonesia.com, 2009). Tidak dapat dipungkiri bahwa suksesi atau penerus dari generasi ke generasi menjadi salah satu faktor penting kelangsungan keluarga tersebut.

Namun ada fakta lain yang tak kalah mengejutkan bahwa di Indonesia tidak lebih dari 3% saja perusahaan keluarga yang dapat bertahan yang didirikan pada tahun 1932-1943 dan hanya 37% saja perusahaan sampai tahun 2007 yang bisa bertahan yang didirikan pada tahun 1992-2003 (Kodrat & Gunawan, 2007). Sementara sebagian besar bisnis keluarga, pemilik ingin melihat bisnis mereka diteruskan ke generasi berikutnya. Hasil penelitian menyebutkan bahwa 70% tidak akan bertahan pada generasi ke-2 dan 90% tidak akan berlanjut ke generasi ke-3, (Family Firm Institute, 2004). Hal ini menggambarkan seperti sebuah mitos yang menarik dalam bisnis keluarga yang dikenal tidak hanya di Indonesia: "generasi pertama membangun bisnis, yang kedua menikmati, sedangkan yang ketiga menghancurkan bisnis tersebut." Pepatah itu menjelaskan bahwa tindakan mempertahankan bisnis dan menyerahkannya kepada kedua generasi, bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, dan akan lebih sulit lagi untuk memindahkannya ke generasi selanjutnya.

Bisnis keluarga selama ini identik dengan usaha yang kerap menomor-duakan sisi profesionalisme. Hal ini terjadi karena dalam bisnis keluarga cenderung mengutamakan prinsip-prinsip kekeluargaan. Perusahaan keluarga seringkali dianggap memiliki gaya manajemen kelas dua, dibandingkan dengan perusahaan yang bukan keluarga. Menjalankan bisnis keluarga tidak semudah yang dipikirkan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan bisnis

keluarga, seperti kurangnya profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia, tidak adanya sistem rekuitmen dan seleksi yang ketat untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan. Selain itu, bisnis keluarga yang tumbuh dan berkembang semakin besar kurang memperhatikan arah pengembangan perusahaan ke depan dengan tidak merumuskan visi dan misi serta *value statement* dari perusahaan tersebut. Banyak bisnis-bisnis keluarga yang masih belum memiliki rumusan visi dan misi dalam pengembangan yang akan mereka lakukan. Hal ini tentu akan memberikan dampak buruk dan membingungkan perusahaan dalam membawa kemana arah perusahaan tersebut akan berkembang.

Penetapan sebuah visi, misi dan *value statement* dalam sebuah perusahaan sangat penting dalam memberikan arahan yang jelas untuk menentukan kemana perusahaan tersebut akan berkembang (Woiceshyn and Falkenberg, 2008). Pengembangan arah dan tujuan perusahaan memang seharunya juga mengacu pada sebuah rumusan yang sudah ditentukan sebelumnya. Rumusan tersebut dapat berupa visi, misi dan *value statement* yang dirancang untuk mencapai tujuan dan pengembangan bagi perusahaan. Hal ini juga berlaku pula bagi perusahaan berbasis bisnis keluarga, dimana sebuah perusahaan keluarga juga seharusnya mampu untuk menetapkan arah pengembangan yang jelas dengan menetapkan visi, misi dan *value statement* agar bisnisnya dapat berkembang dengan lebih baik. Salah satu perusahaan keluarga yang berhasil dalam melakukan hal tersebut adalah perusahaan *jamu iboe* dimana perusahaan tersebut sudah berhasil bertahan selama 3 keturuanan dan telah berhasil menerapkan hasil rancangan visi, misi dan *value statementnya* ke dalam standarisasi *business process* yang sudah berjalan selama ini (Kodrat & Gunawan, 2007).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif sendiri adalah suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia yang sifatnya deskriptif, seperti transkip wawancara, catatan lapangan, gambar, foto,

rekaman video, dan lain sebagainya. Kualitatif digunakan untuk melakukan asesmen awal dalam pengambilan data dan pelaksanaan intevensi penelitian.

Proses yang dilakukan dalam penelitian ini memerlukan waktu dan kondisi yang berubah-ubah maka definisi penelitian ini akan berdampak pada desain penelitian dan cara-cara dalam melaksanakannnya yang juga berubah-ubah atau bersifat fleksibel dan bersifat praktis, sehingga tujuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk melakukan penyelesaian atas suatu masalah secara praktis dalam perusahaan.

Penelitian ini mempunyai sifat *emergent* dimana fenomena muncul sesuai dengan prinsip alami, yaitu fenomena apa adanya sesuai dengan yang dijumpai oleh seorang peneliti dalam proses penelitian di lapangan. Penelitian ini juga bersifat terbuka, dan mampu mengakomodasi adanya beberapa kemungkinan perubahan. Oleh karena itu peneliti menggunakan pendekatan kualitatif sebagai metode dalam meneliti Perusahaan Berbasis Bisnis Keluarga, sehingga hasil yang didapat dari penelitian ini dapat memberikan gambaran yang luas tentang perumusan Visi, Misi & *Value Statement* serta gambaran proses bisnis yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi

Menjadi penyedia jasa pelayanan kelengkapan perjalanan yang kreatif dan inovatif.

Misi

- *Menyediakan produk kelengkapan perjalanan yang bervariasi*
- *Menyediakan produk dengan kualitas dan pelayanan terbaik*
- *Memberikan perhatian yang total kepada kebutuhan para pelanggan*

Value Statement

Integritas : Mengerjakan segala sesuatunya dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan apa yang sudah seharusnya dengan jaminan mutu terbaik.

Kekeluargaan : Saling toleransi dan bahu membahu dalam membangun kesuksesan kerja bersama.

Cepat & Tepat : Mengerjakan dan memberikan respon terhadap segala sesuatunya tanpa ditunda dan dilakukan secara tepat.

Dari hasil rumusan visi, misi & *value statement* yang sudah ada di bab sebelumnya, peneliti perlu mendiskusikan lebih lanjut mengenai dua hal antara lain:

1. Karakteristik pembeda Visi, Misi & *Value Statement*

   Salah satu ciri khas yang menjadi pembeda dalam visi yang sudah dirumuskan adalah mengenai poin "kreatif &inovatif". Visi sebagai perusahaan yang menjadi penyedia jasa pelayanan kelengkapan perjalanan sendiri sudah bukan menjadi sesuatu yang beda dan tidak dikerjakan oleh orang lain. Yang menjadi karakteristik pembeda ada di poin berikutnya mengenai kreatif dan inovatif.

2. Strategi bisnis perusahaan terkait dengan *value statement* yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

   Terkait dengan misi dan *value statement* yang sudah dirumuskan sebelumnya oleh perusahaan, maka dirasa perlu bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan strategi perusahaan yang terkait dengan *value* perusahaan. Hal ini dirasa perlu agar sikap kerja yang ditunjukkan oleh manajemen perusahaan maupun oleh para karyawan tidak melenceng dari *value* yang sudah ada.

Weske (2007) mengatakan bahwa *business process* merupakan sebuah rangkaian aktivitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam rangka tujuan bisnis. Proses standarisasi *business process* menjadi salah satu cara yang paling tepat untuk dapat menterjemahkan visi, misi dan *value statement* yang sudah dirumuskan dalam sebuah perusahaan. Muensterman (2010) mengungkapkan bahwa standarisasi *business process* terbutki mampu memberikan dampak pada perkembangan perusahaan. Pada konteks di UD.X, rumusan visi, misi dan *value statement* yang akan ditentukan, diharapkan mampu dipahami dan diterapkan di semua lini pekerjaan yang ada di perusahaan tersebut. Pemilik perusahaan secara jelas menginginkan bahwa semangat untuk mengembangkan perusahaan nantinya bukan hanya dapat dirasakan dan dijalankan oleh pemilik perusahaan, melainkan oleh seluruh pekerja di perusahaan tersebut.

Standarisasi *business process* itupun memiliki beberapa jenis salah satunya yaitu *traditional workflow* (Leyman & Roller, sitat dalam Weske, 2007). Model *traditional workflow* adalah salah satu model yang digunakan dalam menjabarkan sebuah proses bisnis yang cukup sederhana. Dalam konteks di UD.X dimana proses bisnis yang sudah dipahami dalam proses observasi, standarisasi dengan metode *traditional workflow* dirasa paling sesuai untuk menjelaskan mengenai proses bisnis di perusahaan tersebut. Model ini dipilih karena proses bisnis yang terjadi di perusahaan tersebut cukup simpel dan tidak sampai ada kegiatan repetisi yang berulang-ulang serta proses pembalikan sebuah pekerjaan yang rumit, sehingga standarisasi proses bisnisnya nantinya diharapkan akan cukup mudah untuk dapat dipahami oleh seluruh pekerja.

Peneliti sudah melakukan proses standarisasi proses bisnis yang ada di perusahaan. Langkah-langkah dalam proses bisnis diatur sedemikan rupa agar proses bisnis yang ada dapat menjadi standart dan patokan bagi perusahaan dan pekerja. Adapun dari proses standarisasi proses bisnis yang dilakukan peneliti dievaluasi berdasarkan keterkaitannya dengan tiap *value* yang sudah dirumuskan sebelumnya.

Ada beberapa poin penting evaluasi terkait proses standarisasi proses bisnis yang sudah dilakukan peneliti di perusahaan tersebut, antara lain:

a. Standarisasi proses bisnis yang dilakukan peneliti sudah berdasarkan kondisi ideal dan faktual.

   Ideal disini adalah standarisasi yang ada memang dijabarkan dengan tujuan membuat proses bisnis yang ada tergambarkan dengan jelas dan situasi yang menunjang sesuai dengan visi, misi serta *value statement* yang sudah dirumuskan sebelumnya. Hal itu nampak pada aktivitas-aktivitas yang mampu dikerjakan lebih dari satu orang, aktivitas itu secara langsung mewakili salah satu *value* perusahaan yaitu kekeluargaan. Sedangkan untuk kondisi faktual yang dimaksudkan peneliti adalah standarisasi proses bisnis yang ada sudah berdasarkan hasil pengamatan dari perilaku kerja dan terutama proses bisnis itu sendiri yang ada di perusahaan tersebut. Peneliti melakukan pengamatan selama beberapa kali dengan mengamati mulai dari proses konsumen melakukan pemesanan kepada

perusahaan sampai selesainya produk dan diterima oleh konsumen. Peneliti juga terlibat secara langsung dalam setiap proses bisnis yang berjalan. Dampak dari dijabarkannya proses bisnis yang ada nantinya diharapkan bahwa tidak ada lagi kebingungan baik di karyawan lama maupun baru dalam menjalankan alur pekerjaan yang ada di perusahaan tersebut. Terutama bagia karyawan baru, maka ia akan dengan sangat mudah memahami alur kerja yang ada pada perusahaan tersebut.

b. Standarisasi proses bisnis yang dilakukan peneliti juga diterima oleh pemilik perusahaan.

   Pemilik perusahaan mengungkapkan bahwa terkait dengan kerahasisaan perusahaan, maka standarisasi proses bisnis ini nantinya hanya akan disosialisasikan secara internal saja, berbeda dengan standarisasi visi misi dan *value statement* yang hendaknya diketahui oleh banyak orang termasuk para konsumen perusahaan tersebut.

Peneliti menyadari bahwa proses bisnis yang ada masih dirasa kurang dalam menunjukan perilaku yang dapat diterapkan di perusahaan. Peneliti merasa perlu untuk menciptakan sebuah pedoman perilaku kerja yang berbentuk *code of conduct* yang dapat diikuti oleh semua baik oleh manajemen perusahaan, para pekerja dan juga para pelanggan dari perusahaan. Berikut adalah paparan mengenai contoh indikator perilaku dari setiap *value* yang sudah diterapkan kepada 3 pihak, antara lain:

Tabel 1. *Code of Conduct*

Value	**Pihak yang Diharapkan**		
	Manajemen	**Pekerja**	**Pelanggan**
Integritas	Menolak untuk mengerjakan pesanan yang mengandung kecurangan	Jujur dan bertanggung jawab dalam mengerjakan tugas	Tepat janji dalam melakukan proses finalisasi pesanan produk ke perusahaan
Kekeluargaan	Memberikan pelayanan dan pemahaman yang total kepada pelanggan	Saling memahami dan membantu sesama rekan kerja yang sedang sibuk	Memberikan ruang negosiasi terhadap proses pemilihan produk yang akan dipesan

		dengan tugas lain	
Cepat & Tepat	Tanggap dalam menanggapi keluhan pelanggan	Sigap mengerjakan tugas dari atasan	Memberikan respon cepat dalam memilih alternatif produk yang diberikan

KESIMPULAN DAN SARAN

Perumusan visi, misi dan *value statement* telah dilakukan oleh peneliti secara tepat. Berikut beberapa hal yang berkaitan dengan perumusan visi, misi dan *value statement* antara lain:

1. Proses perumusan visi, misi dan *value statement* dari UD.X berdasarkan dari pengalaman implisit yang sebenarnya sudah dimiliki oleh perusahaan ini berjalan selama bertahun-tahun.
2. Rumusan visi, misi dan *value statement* yang ada tidak terlepas dari mimpi dan nilai-nilai pribadi dari pemilik perusahaan yang sudah mendirikan bisnis ini sejak 21 tahun yang lalu.
3. Rumusan visi, misi dan *value statement* yang dihasilkan dari penelitian ini akan terus dikaji secara periodik dalam beberapa waktu mendatang untuk melihat bagaimana respon dan realisasi pelaksanaan dari rumusan yang sudah ada. Sangat dimungkinakan terjadinya *culture shock* di antara para pekerja yang selama ini mungkin menerapkan perilaku kerja konvensional tanpa berpacu pada nilai-nilai yang sudah dirumuskan.

Standarisasi *business process* yang dilakukan oleh peneliti dinilai cukup tepat dan jelas oleh pemilik perusahaan. Berikut beberapa pertimbangan dalam melakukan standarisasi *business process* pada UD.X, antara lain:

1. Proses standarisasi *business process* sepenuhnya dilakukan melalui mekanisme observasi yang dilakukan oleh peneliti, sehingga gambaran yang ada memang berasal dari kondisi faktual yang terjadi di lapagan.
2. Gambaran *business process* yang diperoleh ternyata juga membantu para pekerja baru yang masuk ke UD.X dalam rangka memahami bagaimana proses kerja yang ada di perusahaan tersebut.

3. Terkait dengan kerahasiaan perusahaan, maka memang gambaran *business process* tidak diperlihatkan di sudut-sudut perusahaan yang mampu dilihat oleh anggota perusahaan tersebut. Hal itu berbeda dengan visi, misi dan *value statement* yang ditempel di sudut dimana orang mampu untuk melihat itu.

Berdasarkan diskusi hasil penerapan penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Rumusan visi, misi dan *value statement* sudah sesuai dengan pandangan yang selama ini diinginkan dan dirasakan oleh pemilik perusahaan dan para pekerja yang ada di UD.X. Perumusan visi, misi dan *value statement* ini memperhatikan beberapa hal, antara lain:
   a. Mimpi dan keinginan dari pemilik perusahaan.
   b. Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki oleh pemilik perusahaan.
   c. Sikap kerja dan nilai-nilai yang selama ini dirasakan oleh para pekerja yang sudah bekerja cukup lama di perusahaan tersebut.
2. Standarisasi *business process* di UD.X sudah sesuai dengan proses bisnis yang selama ini berjalan di perusahaan, dengan memperhatikan:
   a. Standarisasi *business process* yang faktual dengan memperhatikan hambatan-hambatan yang mungkin terjadi.
   b. Pejabaran *business process* diturunkan melalui nilai-nilai yang sudah ditetapkan sebelumnya.
   c. Efektifitas dan efisiensi pekerjaan yang dapat dilakukan oleh beberapa orang sekaligus.

Model standarisasi proses bisnis yang sudah dilakukan oleh peneliti, sangat mencerminkan nilai kekeluargaan dari sebuah perusahaan keluarga. Hal ini dapat menjadi acuan bahwa proses bisnis sebuah perusahaan keluarga tidak akan mekanistis layaknya sebuah perusahaan besar yang tidak lagi mengedepankan asas-asas kekeluargaan di dalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

Amran. N.A,. dan Ahmad., A.C,. (2009). *Corporate Governance and Performance: Case of Family and Non-Family Companies in Malaysia.* College of Business. Universiti Utara Malaysia. Sintok, Kedah, Malaysia.

Deeds, D.L. and Demirkan,I. (2011). *The Impact of Governance Structures on the Choice Between Exploration and Exploitation in Family Enterprises.* Working Paper. University of ST. Thomas Minnesota

Harshman, Carl. L. (2006). *Mission, Vision, Values : Toward Common Definitions.*
http://apindonesia.com/new/index.php?option=com_content&task=view&id=2630&Itemid=46 (Accesed on 26 March 2012)

Kodrat, D.S & Gunawan, L. (2007). *Life Cycle of Indonesian Family Business.* Surabaya : Economy Faculty of International Business Management Department Ciputra University.

Muenstermann, B., Eckhardt, A. and Weitzel, T. (2009a), *''The performance impact of business process standardization – an empirical evaluation''*, Business Process Management Journal, Vol. 16 No. 1, pp. 29-56.

Paisner, Marshall B. 1999. *Sustaining The Family Business.* Family Business Review.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization.* United States of America

Umar, Husein. (2002). *Riset pemasaran dan perilaku konsumen.* Cetakan kedua. Gramedia. Pustaka Utama: Jakarta

Weske, Mathias. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures.* ISBN: 978 – 3 – 540 – 73521 - 2 © Springer - Verlag Berlin Heidelberg

Woiceshyn, J., Falkenberg, L. (2008). *Value creation in knowledge-based firms: aligning problems and resources.* The Academy of Management Perspectives , Volume 22, no. 2, pp. 85-99