

MANFAATKAN KRISIS SELAGI PESAING ANDA LENGAH

Rhenaald Kasal

MARKETING IN CRISIS

MARKETING THERAPY

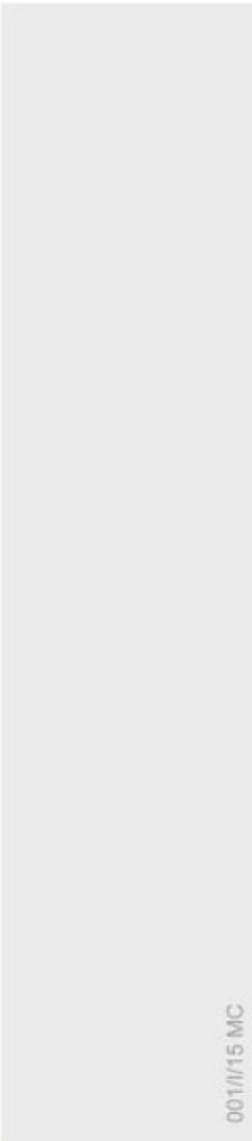
MENYERANG PASAR DAN MENGAMBIL MANFAAT DARI
KRISIS EKONOMI





**MARKETING
IN CRISIS**





RHENALD KASALI, Ph.D.

MARKETING IN CRISIS

MARKETING THERAPY

MENYERANG PASAR DAN MENGAMBIL MANFAAT DARI KRISIS EKONOMI



PENERBIT PT GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA
JAKARTA, 2009

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-undang Nomor 19 Tahun
2002 Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Copyright © 2009 Rhenald Kasali, Ph.D.

MARKETING IN CRISIS

Marketing Therapy — Menyerang Pasar dan Mengambil
Manfaat dari Krisis Ekonomi

GM 20809009

Diterbitkan pertama kali oleh
PT Gramedia Pustaka Utama

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau
seluruh isi buku ini tanpa tertulis dari Penerbit.

Desain sampul dan text: Diana Kusnati
Ilustrasi: Gugun Permana

Cetakan Pertama: Maret 2009

ISBN: 978-979-22-4435-9

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab Percetakan

EISBN : 978-602-03-5934-2

Dalam setiap krisis selalu ditemui
dua tipe manusia:

Yang satu resah dan selalu bertanya:
“Aduh! bagaimana nanti?”

Yang satu lagi tak peduli dan berujar:
“Bagaimana nanti saja!”

Daftar Isi

1 Awan Itu Terlalu Gelap, 038

- 040 Pekat di Tengah
Awan Gelap
- 049 Kegusaran Melanda
Dunia

2 Di luar Awan Nan Gelap Ada Matahari, 056

- 059 Mashab Awan-Gelap
- 068 Mashab Terang-Gelap
- 072 Interaksi Terang-Gelap
- 076 Serba Paradoks
- 083 Relaksasi *Constraint*
- 088 Tuntutan Fleksibilitas
- 093 Kemampuan Beradaptasi (*Change*)

4 *Marketing Therapy*, 126

- 134 Bahaya Laten Juara
Semu
- 142 Pahlawan Palsu
- 144 *Marketing Therapy*
- 149 *Core Belief (Kuis Core
Belief)*
- 156 *Belief and Confidence*
- 158 Terapi Kekuatan
- 162 Kungfu Panda

6 *Downshifting*, 178

- 181 Meninggalkan Kapitalisme
- 184 Dipaksa oleh Krisis
- 168 *Quasy Crisis*
- 189 *Marketing Downshifting*

3 Semua Orang Sulit Membaca Krisis, 098

- 106 Tengok Kiri-Kanan
- 107 Sejauh Mata Memandang
- 111 Pemula Selalu Terkejut
- 112 Mata Sakti
- 115 Kepribadian Menentukan Penglihatan
- 117 Kebajikan
- 121 *Brain Color*

5 Hukum Marketing di Saat Krisis, 168

- 174 *Downshifting*
- 175 *Downcosting*
- 175 *Speed Marketing*
- 176 *Positif Market*
- 176 *Empowering Alignment*
- 177 *Empowering Intuition*

- 193 Epilog
- 199 Daftar Pustaka
- 201 Indeks

Pengantar

Kursi-kursi panas hanya akan diduduki mereka yang mendiamkan krisis. *(Dante)*

TAK DAPAT DIPUNGKIRI ada rasa was-was setiap kali kita mendengar kata krisis. Ia bisa berupa terompet peringatan yang gelombangnya mudah dilihat dari kejauhan, atau sesuatu yang sudah kasat mata di depan kita. Terhadap gelombang yang masih jauh saja tak semua orang mampu memahaminya. Biasanya orang mendiampkannya beberapa saat, mungkin dua hingga empat bulan, sampai gelombang itu benar-benar jelas polanya dan menghantam siapa saja.

Mendiampkan bisa juga berarti mengabaikan.

Mengapa harus diabaikan?

Buku ini ditulis untuk membantu para pemilik usaha dan profesional agar mampu mengambil manfaat dari acaman krisis. Sebab saat krisis datang, segala sesuatu berubah, demikian juga dengan pasar, perilaku pembeli, daya beli, pola hubungan, dan sebagainya. Berbeda dengan pandangan kebanyakan pengamat yang sering menakut-nakuti dunia usaha bahwa krisis menghilangkan daya beli dan pasar, buku ini justru memperlihatkan adanya pasar yang tiba-tiba muncul dari krisis.

Namun, menemukan dan mendapatkan pasar itu jelas tidak semudah kala semua kondisi berjalan normal dan baik. Bukan hanya kejelian dan kreativitas yang dibutuhkan, tetapi yang tak kalah penting adalah *marketing therapy*, yaitu terapi terhadap fungsi pemasaran agar tim pemasaran memiliki keyakinan bukan hanya untuk *survive* di tengah kompetisi, tetapi juga untuk menemukan dan menciptakan pasar baru sehingga perusahaan tetap bisa tumbuh bahkan di waktu krisis. Saya menguraikan beberapa teknik untuk membentuk kemenangan dan tentu saja hukum-hukum pemasaran pada masa krisis. Semua itu dibutuhkan untuk menghadapi medan yang benar-benar baru agar kita tidak terperangkap dalam ketidak-tahuan, ketidakpedulian, dan ketidak-pastian.

Selamat membaca dan semoga bermanfaat.

Rumah Perubahan, Januari 2009.

Rhenald Kasali, Ph.D.

Teka-teki Krisis Ekonomi

*Tempatkan
keberanian
di depan
Tapi hatimu
harus bersih
Dan otakmu
harus cepat
menangkap
realita*

TIGA ORANG DEWASA, dua pria dan seorang ibu, mampir ke kantor saya di Salemba Raya, Jakarta. Hari-hari itu cuaca sangat mendung dan Jakarta sedang macet total seakan-akan sedang diguyur air bah dari langit. Petir sahut-menyahut di udara dan angin ribut menumbangkan banyak pohon. Mereka yang datang hari itu adalah dokter-dokter hewan yang diutus pemilik sebuah perusahaan untuk bertemu saya di akhir tahun 2008.

Bukan kondisi krisis yang perlu ditakuti dewasa ini, melainkan iklim pancaroba yang berubah-ubah

”Langitnya mendung, Pak,” ujar salah satu dari mereka, mengindikasikan bisnis yang mereka tekuni mulai terguncang badai krisis. ”Tapi kami maju terus,” ujarnya lagi, ”kita lihat saja bagaimana nanti.”

Perusahaan mereka bergerak dalam bidang obat-obatan hewan, khususnya obat untuk anak-anak ayam. Dulu perusahaan mereka bergerak dalam bidang peternakan dan membeli obat-obatannya dari PT “X”. Belakangan mereka mengimpor obat-obatan itu dari luar negeri, tapi sekarang mereka bisa membuatnya sendiri dan pasarnya berkembang sangat pesat.

Meski begitu, di pasar ada lebih dari 100 pesaing yang berasal dari dalam dan luar negeri yang meramaikan pasar yang sama. Padahal, mereka hanya memperebutkan sekitar 5% saja dari total biaya yang dikeluarkan para peternak ayam. Biaya terbesar bukan ada di sektor obat-obatan, melainkan pakan, transportasi, dan perawatan lainnya.

Jadi, bisa dibayangkan medan yang mereka hadapi adalah lautan merah berdarah-darah yang menjadi makin berdarah-darah di masa krisis ini. Uang yang diperebutkan terbatas, tapi pemainnya banyak.

Belum hilang dari ingatan kita wabah flu burung yang mengakibatkan krisis di antara para peternak ayam, kini mereka harus berhadapan dengan hantu krisis ekonomi global yang mematikan. Dalam situasi yang mirip dengan ketika naik *roller coaster* ini, kalau orang tidak punya keyakinan untuk menang, habislah sudah. Dia pasti tidak akan menang. Semakin dia pesimis, semakin muram pulalah bisnisnya.

KOMANDAN MENENTUKAN MASA DEPAN

SALAH satu tamu saya itu memberi info. ”Pimpinan kami adalah orang yang sangat berbeda dengan pengusaha lain. Di saat seperti ini ia malah menyuruh kami terus belajar dan mencari tenaga kerja yang bagus-bagus. Dalam *annual meeting* awal tahun ini pun, kami mengeluarkan biaya besar. Pembicara yang

Cuma orang-orang yang paling bijak dan yang paling bodoh yang tidak pernah berubah (*Confucius*)

kita undang tidak sembarangan. Kalau di saat krisis, perusahaan-perusahaan lain memotong biaya, ia malah menggenjot pasar dan mengeluarkan uang yang tidak sedikit.” Padahal beberapa produsen obat sudah mulai sempoyongan keletihan, sebagian pelaku usaha telah mengecilkan usahanya, bahkan mengalihkan sebagian dananya ke bidang usaha lain.

Pertemuan itu dilanjutkan dengan *annual meeting* minggu kedua di bulan Januari 2009. Tepatnya di daerah Lembang, dekat kota Bandung yang sejuk. Di tempat itu, saya bertemu dengan 100 orang yang saya sebut berpendidikan canggih, namun memilih tidak membuka praktik karena “dilarang menikah dengan pasiennya sendiri”. Maklumlah, hampir semua yang hadir berpendidikan kedokteran hewan. Mereka mulai bisa tertawa lepas. Usia mereka rata-rata 30 tahunan, muda, dan terbuka.

Di situ saya juga berkenalan dengan keluarga pemilik, seorang ayah bersama ibu dan seorang putrinya. Mereka tidak banyak berbicara atau memberi komentar. Namun tampak aktif dan penuh perhatian mengikuti penjelasan saya soal krisis, mengisi kuis dan mengangkat tangan saat ditanya. Ia bukanlah seorang yang reaktif atau berperangai agresif. Dialah pemegang komando

tertinggi di perusahaan yang menentukan masa depan perusahaan.

Saya menjelaskan bagaimana seharusnya kita membaca krisis, mashab-mashab ekonomi yang mempersoalkan sulitnya berusaha dan mashab lain yang sedikit lebih optimis, sampai peluang-peluang yang masih ada dan cara-cara menyerangnya.



Saya juga menunjukkan pasar yang kemungkinan besar tiba-tiba muncul, serta pasar yang tiba-tiba menghilang akibat krisis ini. Dari situ saya baru masuk pada cara memperbaiki *belief* dan metode-metode *marketing* di saat krisis. Saya merasa senang karena di ruangan itu saya mulai melihat optimisme kembali berada dalam pelukan mereka.

Dalam menghadapi krisis, kesatuan komando sangatlah penting, yaitu komando sikap. Sebuah komando yang bukan cuma “jelas” dan “tegas” (berani), tetapi didasari pemahaman yang kuat tentang apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan dan apa yang bisa mereka manfaatkan sebaik-baiknya.

Inilah yang membedakan perusahaan-perusahaan swasta dengan perusahaan-perusahaan milik negara. Perusahaan-perusahaan swasta bisa tampil lebih sehat karena *stakeholders* utamanya dapat dibatasi, yaitu pemilik, sedangkan *stakeholders* di perusahaan-perusahaan negara sangat banyak. Hierarkinya pun berbeda, yang satu terbatas (sedikit), yang satunya berlapis-lapis.

Akibatnya, kesatuan tindak sangat terasa di perusahaan swasta. Semua keputusan diambil berdasarkan fakta-fakta di lapangan. Sebaliknya, di perusahaan-perusahaan milik negara, kesatuan tindak adalah sesuatu yang mahal. Masing-masing anggota direksi diangkat terpisah-pisah dan ada tradisi pengambilan keputusan “kolektif”. Semakin kolektif, semakin lama keputusan diambil. Bahkan tak jarang keputusan ditunda-tunda untuk menghindari risiko dan melayani keinginan *stakeholders* yang berbeda-beda. Kalau tidak dipenuhi, masalah itu akan diangkat ke media massa dengan

Intuisi mempertajam pengambilan keputusan. Dasarnya adalah pemahaman yang dalam terhadap pasar

segala caci maki.

Semakin tidak ada kesatuan komando, semakin besar orang terperangkap dalam lingkaran setan spekulasi (*endless loops of speculation*) dan semakin panjang rantai pengambilan keputusan, semakin menghindari risiko, semakin lambat bergerak, dan semakin besar merosotnya spirit kemenangan dan akhirnya benar-benar menghadapi krisis.

Kembali ke perusahaan pembuat obat-obatan hewan tadi di ruang seminar di Lembang. Saat istirahat tiba, pemilik perusahaan dan para eksekutif puncak bercerita tentang pandangan-pandangan mereka. Seorang eksekutif senior, wanita berkerudung separuh baya, bercerita bagaimana ia bergabung dengan perusahaan ini.

Tugas seorang pemimpin adalah menterjemahkan realita, bukan berandai-andai atau berasumsi

Saat Krisis Justru Merekrut Pegawai

“Dulu saya bekerja di perusahaan X. Pada awal tahun 1990-an, perusahaan X adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang obat-obatan terbesar. Sewaktu terjadi krismon, 1998, pemimpin tertinggi di perusahaan X tidak punya keyakinan yang kuat untuk memenangkan pasar.

Perusahaan itu menciutkan jumlah karyawan dan saya kena imbasnya. Tetapi perusahaan tempat saya bekerja sekarang ini malah sebaliknya. Begitu tahu saya kena PHK, pemiliknya segera menelepon kami satu persatu. Saya malah diajak bergabung,” ujar ibu berkerudung tadi.

Rupanya dulu perusahaan tempatnya bergabung sekarang ini tidak memproduksi obat ternak. Mereka masih menjadi peternak biasa dan membeli anak-anak ayam dan obat-obatan

Kalau tak ada krisis, benteng pertahanan lawan terlalu kuat untuk ditembus

dari perusahaan X, tempat ibu itu bekerja. Karena satu dan lain hal, suatu ketika (di saat sebelum krismon) perusahaan tidak bersedia membayar obat yang sudah dipakainya dari perusahaan X karena anak-anak ayam miliknya konon banyak yang mati.

Si ibu segera mendatangi dan menyelesaikan masalah tersebut dengan baik. Malah belakangan terbukti kematian anak-anak ayam itu bukan terjadi karena obat, melainkan karena salah urus. Petugas yang diberi tanggung jawab melalaikan pekerjaannya. Namun untuk menutupi kekurangannya, mereka melemparkan masalahnya ada pada orang lain.

Menyampaikan kebenaran sekaligus memperbaiki adalah tugas para profesional. Sejak itu, pemilik perusahaan menaruh perhatian padanya, karena ibu itu berperan sebagai *problem solver*, bukan *problem maker*. Pemilik peternakan sangat terkesan pada keandalan ibu itu dalam memberi penjelasan dan menjual produk.

Ketika krisis datang dan semua orang mempercayainya, perusahaan yang punya keyakinan berbeda (terhadap ancaman krisis) mendapatkan peluang untuk mengambil orang-orang terbaik, dan diambillah ibu ini.

“Di saat ekonomi lagi bagus, mana bisa saya mengajak mereka bergabung dengan saya,” ujar pemilik perusahaan.

“Saya bergerak dengan intuisi,” ujar pemilik perusahaan. “Kalau intuisi saya berbicara, saya cepat bertindak,” ujarnya membenarkan konsep *intuitive*



Sebuah strategi yang hebat adalah dinamis, fokus pada keadaan di luar, dinyatakan secara jelas dan tertulis, cukup sederhana untuk diingat, dihayati, dan disatupadukan

marketing yang saya sodorkan. Melihat sekejap saja ia sudah bisa menemukan jawabannya: Terima atau tolak. Demikian pula dalam menghadapi krisis saat ini. *Timing is everything. Therapy* pasukan yang mempunyai keyakinan menang dan *attitude* yang positif harus berada di lini depan.



Dengan modus berpikir demikian, terbukti perusahaan bukan mundur, malah menjadi yang terdepan. Sementara perusahaan-perusahaan yang dulu di depan sekarang semakin tak terdengar. Dari mulut pemilik perusahaan sendiri saya mendengar bahwa di saat sulit ini ia justru mulai membangun sebuah pabrik dan lab untuk membuat vaksin.

“Bukankah membuat vaksin itu kompleks dan sulit?” tanya saya. Ia mengangguk. “Ya, sulit. Makanya saya bawa ahli yang bagus dari Jerman dan negara-negara lain.” Anda pasti bertanya, “Kok saat-saat krisis begini berani investasi?”

“Inilah saat yang saya tunggu-tunggu,” ujarnya datar.

Blink! Percayai Nalurimu

Cara bekerja dan mengambil keputusan demikian di masa yang disebut-sebut orang sebagai krisis tentu bukanlah dominasi satu-dua orang saja, melainkan banyak dianut para wira-usaha yang cerdas. Sehingga putusan yang diambil akan sangat membedakan Anda dengan yang lainnya. Pilihan itu

dapat berupa pengurangan atau penambahan karyawan, maju atau mundur, bekerja atau istirahat saja. Cara berpikir mereka berbeda dengan cara berpikir para ekonom yang pesimis di saat krisis.

Saya masih ingat betul apa yang dilakukan teman saya yang lain, Irwan Hidayat, dua tahun yang lalu saat Jakarta sedang dilanda krisis banjir yang hebat. Pemilik perusahaan Jamu Sido Muncul itu segera menghubungi saya untuk ikut serta menengok korban banjir sebuah SD Negeri di daerah Cipinang Cempedak, Jakarta.

Keputusan itu diambil dalam tempo sekejap, malam itu juga diterapkan apa yang hendak dilakukan, siapa saja yang terlibat, berapa *budget*-nya, apa temanya, di mana lokasinya, dan seterusnya. Cepat sekali berpikir dan bertindak. Hanya dalam hitungan jam saya dan semua personel Sido Muncul sudah berada di lokasi banjir bersama-sama dengan bintang-bintang iklan Sido Muncul lainnya dan beberapa orang pejabat Dinas Pendidikan Pemda DKI.

Sekali lagi, semua keputusan diambil sangat cepat dan digerakkan dengan cepat pula.

Banjir belum lagi surut, buku-buku yang terendam air belum mengering, Sido Muncul sudah datang membawa bantuan obat-obatan dan sumbangan sebesar seratus juta rupiah. “Bagi televisi uang sebesar Rp 100 juta ini tidak ada artinya apa-apa, paling hanya bisa memberi enam-tujuh *spot* iklan masing-masing 30 detik), tapi bagi sekolah yang sedang kebanjiran, uang ini sangat berarti.”

*Team tidak berpikir.
Organisasi tidak bergerak.
Kelompok tidak memutuskan.
Hanya pemimpin melakukannya.*

PROBLEM BERPIKIR FORMAL

IRWAN Hidayat benar. Tindakannya diberi acungan jempol dan langkahnya diliput oleh berbagai stasiun televisi dan mendapat simpati publik. Ia adalah orang yang sangat mengandalkan intuisi. Orang-orang seperti ini cara berpikirnya mungkin agak berbeda dengan cara berpikir pembaca yang rata-rata dibesarkan di bangku kuliah dan biasa menggunakan *formal logic* dalam mengambil keputusan. Seperti yang banyak dilakukan para eksekutif perusahaan besar, swasta maupun milik negara. Saya bayangkan apa mungkin keputusan secepat kilat itu diambil perusahaan-perusahaan besar yang pengambilan keputusannya berjenjang.

*Keputusan,
kalau tidak
diambil
cepat,
bukanlah
keputusan*

Ghost Town

KRISIS Keuangan Global yang melanda Amerika Serikat meninggalkan jejak berupa kota-kota hantu (*ghost town*). Kota-kota kecil itu dibangun sepanjang awal tahun 2000-an dan mulai diserap pasar pada tahun 2005. Disebut kota hantu, karena sejak pertengahan tahun 2007, para penghuninya menyatakan tidak lagi mampu membayar dan mengembalikan rumah mereka kepada developer atau terpaksa disita oleh bank. Perlahan-lahan rumah-rumah itu berubah menjadi kusam, sepi, gelap, tidak ada kehidupan.

Rumah adalah idaman setiap keluarga di seluruh dunia. Tak terkecuali di Amerika Serikat yang perumahannya dibangun dengan konsep impian kelas menengah. Secara sosiologi, kelas menengah adalah perekat antara orang-orang kaya dan kaum pendatang baru (imigran miskin) yang ditandai dengan kepemilikan rumah.

Tanpa keputusan yang cepat dan berani, Anda bukanlah pemimpin

Formal logic mengandalkan data dan analisis. Prosesnya butuh waktu yang lebih lama karena harus dilakukan secara formil dan tertulis. Data-datanya pun data tertulis, bukan berdasarkan apa yang dilihat dan dirasakan sendiri di lapangan. Kalau data belum lengkap, keputusan belum bisa diambil. Namun kala data sudah ada sekalipun, terdapat kecenderungan orang untuk menunda dan menghindari risiko karena takut berspekulasi.

Inilah masalah serius yang dihadapi banyak perusahaan besar yang tidak punya kesatuan komando, semua cari aman dengan berbagai bentuk justifikasinya. Semakin banyak orang dilibatkan dalam pertanggungjawaban kolektif, semakin "*governance*", semakin menghindari risiko dengan memperpanjang proses. Perilaku ini kita sebut sebagai *Endless Loop of Speculation* (sebuah siklus spekulasi tiada akhir).

Maka ketika para pelaku di sektor keuangan berhasil meramu konsep baru yang memungkinkan para imigran dan kaum miskin bisa membeli rumah sendiri, mereka pun dijuluki jenius.

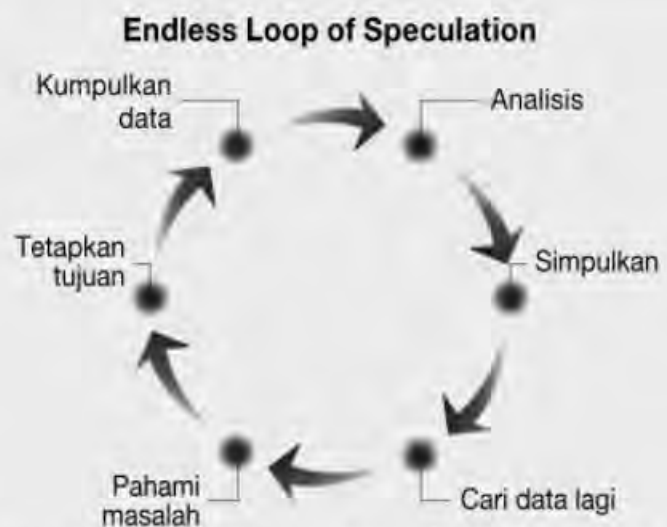
Jenius itu bekerja mengikuti pola seniornya yang dulu pernah menghasilkan konsep "*junk bonds*" (surat utang berisiko tinggi), yaitu Michael Milken. Milken sudah dipenjarakan pada tahun 1990-an dan kariernya tamat setelah skandal keuangan yang direkayasanya memakan banyak korban. Cara kerjanya adalah dengan memberi bunga tinggi bagi debitor-debitor yang kesulitan memperoleh kredit karena risiko gagal bayarnya besar.

Kredit seperti itu masuk dalam kategori "junk" karena berisiko besar sama seperti "*junk foods*" yang harganya murah tetapi berkolesterol tinggi karena kaya minyak dan *cream*. Tentu investor hanya memberi pinjaman kalau perangsangnya

Bersambung...

Penurunan ekonomi menciptakan ketidakpastian dan kekecewaan banyak orang *(Peter Sondakh)*

Para eksekutif berspekulasi jangan-jangan akan terjadi A, jangan-jangan terjadi B. Semua ini mereka lakukan untuk menghindari risiko karena jabatan dan kesejahteraan mereka ditentukan orang lain. Untuk mengurangi risiko, mereka membutuhkan justifikasi. Jadi, yang dikerjakan adalah membuat justifikasi, bukan keputusan. Kalau kurang yakin, data ditambah lagi, lalu dianalisis lagi, demikian seterusnya. Keputusan tak kunjung diambil, dan karenanya masalah kian membesar dan bisa jadi bertambah banyak.



Sambungan dari Ghost Town...

menarik, yaitu bunga tinggi. Setelah dikemas-kemas dengan sangat menarik masuklah investor-investor besar dan, seperti diduga, setelah jangka waktu tertentu semua debitor itu tak mampu membayar.

Barangkali kalau dianalogikan kurang lebih sama dengan kredit sepeda motor yang diberikan kepada para penganggur dalam jumlah besar yang hampir dipastikan akan gagal bayar. Namun, para pemberi kredit berkilah mereka sudah untung dari bunga yang tinggi, meski beberapa peminjam mengakui angka kegagalannya sudah di atas 15%.

Baiklah kita kembali ke Junk Bonds dan Michael Milken. Milken adalah skandal tahun 1990-an. Sedangkan "Mortgage ghost town" adalah skandal abad ke-21. Cara kerjanya juga mirip, yaitu ditujukan kepada orang-orang yang penghasilannya masih belum memungkinkan membeli rumah, atau mungkin caranya lebih

Mereka merasa aman sekalipun keputusan yang diambilnya ternyata salah, atau sudah kedaluwarsa. Yang penting justifikasinya ada dan dapat diterima.

Apalagi bila *mindset* dan *context*-nya adalah krisis. Orang yang menghindari risiko akan semakin berputar-putar tiada henti. Kita menjadi kacau karena di media massa para pengamat menyebutkan keadaan sudah gawat dan indeks-indeks ekonomi makro betul-betul berkontraksi, sementara kita merasakan aman di lapangan karena belum terjadi apa-apa. Kalau kita tidak berpikir negatif tidak dianggap kritis. Kita jadi seperti tak punya pendirian, kecuali keragu-raguan. Rasanya menjadi bodoh.

Anda mungkin meneruskan: "Ya terang saja contoh-

Tetaplah optimis, dan selalu berupaya yang terbaik

jenius namun lebih terkesan konspiratif.

Para pengejar impian untuk memiliki rumah yang kondisi keuangannya belum layak pun menjadi sasaran. Kelompok ini diberi nama subprime—untuk membedakannya dengan nasabah kaya yang sudah dianggap layak meminjam (disebut prime). Bank dengan sukarela memberi pinjaman kepada kelompok berisiko ini. Tapi, dari mana bank memperoleh pembiayaannya?

Bank mengemas ulang kredit tersebut menjadi surat-surat berharga yang diperdagangkan dalam pasar keuangan.

Dengan kecanggihan pengemasan produk derivatif keuangan, surat-surat berharga itu berhasil memperoleh peringkat AAA—yang artinya sangat bagus. Pengemasan itu tidak hanya berhenti sampai di sini.

Surat-surat berharga itu dikemas lagi berkali-kali lipat, diedarkan oleh

Bersambung...

contoh orang yang disebutkan di atas bisa cepat memutuskan. Wong yang punya perusahaan dia sendiri. Mana perlu dia justifikasi?” Keliru! Pemilik perusahaan jamu dan pembuat obat-obatan ternak ayam tadi tetap perlu justifikasi, mereka tetap berargumentasi. Hanya saja ia lebih berani dan cepat bertindak.

Secepat kilat, atau dalam bahasa Gladwell (2006) disebut sebagai kognisi setipis irisan. Kognisi itu mendorong pikiran alam bawah sadar seseorang melaju ke atas, berpikir cepat, mengenali pola-pola yang ada dalam situasi yang miskin informasi. Masalahnya, kita mau mengembangkan dan bereksperimen dengannya atau membunuhnya sama sekali.

Haraplah yang terbaik, namun persiapkan untuk hal-hal yang terburuk (Frans Sedha)

Sambungan dari Ghost Town...

investment bankers, dibentuk dana-dana lindung nilai (*swap*), dan diciptakan surat-surat berharga turunannya lagi, demikian seterusnya. Jadi, ketika kredit kepemilikan rumah (KPR) jatuh tempo, para konsumen subprime tak mampu membayar—karena memang sesungguhnya mereka belum layak memiliki rumah secara ekonomis.

Akibatnya, runtuhlah sektor keuangan Amerika Serikat. Puluhan ribu orang yang bekerja pada sektor keuangan yang menangani konsumen subprime pun menganggur, jumlahnya jauh melebihi “krisis 911” yang menimpa industri penerbangan pada tahun 2001 dan menjadi semacam *folklore* (cerita rakyat sehari-hari).

Rumor tentang “*ghost town*” pun merebak, puluhan ribu rumah disita bank, dan bunga banknya disita negara karena ribuan rumah terpaksa disita dan ditinggalkan pemiliknya (*Washington Times*, 23 Agustus 2007).

Seorang pemimpin memprioritaskan anak buahnya, *stakeholders*-nya, dan komunitasnya. Bukan dirinya sendiri

Saya juga teringat ucapan pemilik perusahaan jamu terbesar ini saat membujuk saya membintangi iklan-iklannya. Saat itu saya sempat ragu dan menolaknya, tapi ia segera tahu bagaimana merayu saya dengan turun sendiri secara langsung.

“Sudah dirayunya sulit, di dalam (maksudnya di dalam perusahaan Sido Muncul sendiri) juga banyak yang mempertanyakan. Mereka semua menghendaki artis. Ini kok yang dipilih akademian. Saya tentu punya pertimbangan sendiri,” ujarnya.

Speed dan Intuitive Marketing

Seperti itu pulalah keputusan Irwan Hidayat saat menelepon saya menyampaikan niatnya hendak membujuk Mbah Marijan dan Chris John



Rumah-rumah baru ditinggalkan penghuninya menjadikan kota-kota sepi, bak kota hantu.

Bersambung...

Buka matamu, lihatlah dengan terbuka

sebagai bintang iklan produk Kuku Bima-nya yang terbukti berhasil melesat tinggi ke angkasa. Ia mengambil keputusan dalam hitungan detik, begitu cepat dibimbing oleh intuisinya, dan begitu cepat bertindak.

Malamnya berbicara, besok paginya sudah berada di Jogja bersama lurah dan masyarakat korban letusan Gunung Merapi. Sorenya saya sudah bergabung di kaki Gunung Merapi, dan esok paginya sudah bertemu Mbah Marijan sekaligus memproduksi iklan televisinya. Cepat sekali. Bahkan dalam memburu Mbah Marijan ia tak mau kehilangan momentum dari meletusnya Gunung Merapi. Rekaman pembuatan iklan televisi versi Mbah Marijan itu diambil di tepi jalur api yang mengalirkan lava-lava panas yang sedang berpijar.

Intuitive Marketing—bukan *formal logic*—menjadi alat yang sangat penting saat kita berada dalam suasana keterdesakan dan alam yang kita hadapi

Sambungan dari Ghost Town...

Folklore itu beredar luas, mulai dari Cleveland (Ohio) sampai San Francisco (California), dan menciptakan ketakutan-ketakutan besar. Semua orang pantas berkecil hati. *Ghost Town* bukan hanya merampas rumah mereka, melainkan juga pekerjaan, kesehatan, jaminan hari tua, dan seluruh sisa kekayaan yang telah ditabung bertahun-tahun.

Orang-orang sakit di mana-mana, pengangguran meluas, komunitas-komunitas menghilang dan kriminalitas merebak. Para kriminal itu mendatangi rumah-rumah kosong dan mengambil material-material yang masih tertinggal (*Ascierto & Enfinger, Juni 2007*).

Selain mereka, para pelaku sektor keuangan yang dulu menjadi warga terhormat kini menjadi nabi dan dicaci maki di seluruh dunia. □

tengah berubah menjadi sangat ekstrem. Itu pulalah yang dijalankan Sudhamek Agung Waspodo, CEO Garuda Food.

Saat saya baru kembali dari Amerika Serikat (1998), kami sering jalan bersama memberi pencerahan pada para eksekutif dan mahasiswa tentang bagaimana menghadapi krisis moneter yang meletihkan, membuat orang pesimis dan tanpa harapan.

Seperti Koor Paduan Suara

Sudhamek pernah memberi tahu saya bahwa krisis itu ibarat sebuah koor paduan suara. Satu orang tenaga penjual bilang sulit, yang lain mengiyakan, lalu mereka sama-sama menyatakan agar perusahaan jangan mengirim barang karena konsumen sedang tidak punya uang dan tidak ada yang mau membeli, dan pedagang tidak bisa menyetor uang.

Fakta di lapangan bisa saja berbeda, tetapi banyak eksekutif membiarkan target penjualan yang dikembangkan anak-anak buahnya dipangkas, *di-filter* negatif.

Kalahkan
rasa takut
mereka dengan
optimisme-mu,
kepedulianmu,
arah yang jelas,
keinginan men-
dengarkan dan
disiplin

Kalau mereka lebih percaya dengan omongan-omongan orang lain, percuma saja panca indera yang lengkap. Melihat dengan mata, tetapi percaya hanya pada telinga.

Intuisi menjadi sangat penting ketika di mana-mana semua orang berbicara tentang perekonomian dengan nada keresahan dan pesimisme yang sama. Sebab logika mereka akan berspekulasi dan memilih tindakan yang benar-benar terbebas dari risiko, informasi yang terungkap di media massa, bukan di lapangan. Padahal saat krisis datang, ada banyak peluang yang tiba-tiba muncul yang belum begitu dikenal. Dunia baru yang belum dikenal itu berisiko besar bagi para eksekutif.

Saya juga ingat langkah yang diambil oleh pemilik perusahaan minuman yang justru berkibar di saat krisis, yaitu Marimas. Ia bercerita bagaimana memasukkan produk-produknya beriklan di televisi.

”Saat itu televisi sedang kesulitan iklan karena semua produsen makanan memangkas bujet promosinya, kami justru masuk karena tarifnya sedang murah dan iklan sedang sepi. Akibatnya, kami mendapat perhatian pasar.” Padahal sebelumnya perusahaannya hanyalah sebuah UKM yang tak pernah beriklan.

Masih banyak lagi cerita seputar bisnis yang menghadirkan pemain-pemain baru atau pahlawan-pahlawan baru yang membaca dunia ini dengan cara yang berbeda. Semua itu hanya bisa ditangkap dengan kepala dingin karena membaca yang panjang dengan *formal logic* dan memori yang normal akan membuat Anda tersesat. Sementara membaca dengan intuisi kita belum terbiasa.

*Manusia
menciptakan
alasan untuk
membohongi
dirinya
sendiri,
bukan untuk
yang men-
dengarkannya
(Stephen E
Heiman)*

Kunci utama untuk berhasil adalah percaya diri.
Kunci terpenting untuk meraih percaya diri
adalah persiapan (*Arthur Ashe*)



Sebuah fakta alam, bencana yang datang dengan tiba-tiba, mencekam, dan membuat manusia cemas.

THE AGE OF UNREASON

ABAD ini juga dikenal sebagai abad "ujug-ujug". Segala kemungkinan bisa datang tiba-tiba tanpa bisa dihitung atau diramalkan sebelumnya. *The Age of Reason* adalah judul buku Charles Handy (1990) yang menandakan masa depan tengah dipertajam oleh semua orang. Ya dipertajam oleh Anda, anak-anak Anda, anak-anak saya, dan saya sendiri. Sekarang "masa depan" yang dinanti-nanti oleh Handy di tahun 1990 (saat buku itu diterbitkan) sudah ada di sini, di depan mata kita. Namun tampaknya ia masih terus berubah, dipertajam, dan evolusi yang kita lalui belumlah final.

Dunia baru yang terputus dari masa lalu itu tengah mengalami perubahan yang tak berpola. Bahkan perubahan-perubahan kecil yang tak perlu kita anggap sekalipun bisa saja tiba-tiba tereskalasi menjadi besar dan penting. Handy (1990) menyatakan sedikit sekali ramalan-ramalan ekonom yang akan benar hasilnya, "*The only prediction that will hold true is that no predictions will hold true,*" ujarnya.

Untuk itu, Handy menyarankan agar Anda mulai terbiasa berpikir terputus dari rangkaian masa lalu (*think and learn "discontinuous"*) dan berpikir

Kalau Anda siap, Anda akan lebih yakin.
Kalau Anda punya strategi, Anda lebih nyaman

terbalik (*upside-down thinking*). Supaya pembelajaran dan perubahan bisa terjadi, ia menyarankan pentingnya pendelegasian pada tim yang kuat yang berada di garis depan (ujung tombak) karena merekalah pemilik memori masa depan dan tahu persoalan-persoalan yang sebenarnya; mendorong para eksekutif berpikir lebih kreatif dalam pengambilan keputusan; mendorong mereka agar lebih berani mengambil risiko dan terbuka terhadap perubahan; memberi wawasan horizontal kepada para pegawai agar lebih terlibat dan memiliki area tanggung jawab yang lebih luas.

Cara berpikir baru itu memang menjadi tuntutan dunia dalam menghadapi tantangan-tantangan baru. Dalam bukunya yang berjudul *Blink*, Gladwell (2005) menjelaskan orang-orang hebat umumnya tidak dapat membedakan kebenaran dengan kebodohan. Akibatnya, mereka selalu tertipu dan terlihat lugu dalam membaca situasi.

Masalahnya, orang-orang hebat itu telah membunuh nalurinya dengan menyatakan intuisi adalah sesuatu yang tidak ilmiah dan tidak dapat dibuktikan keberadaannya. Mereka sengaja melarikan diri darinya dan bersembunyi pada logika-logika rasional, analisis mendalam, data-data sekunder atau primer, dan seterusnya yang dipercaya ilmiah.

Gladwell menyodorkan fakta bahwa orang-orang yang percaya pada intuisinya sering kali menemui kebenaran yang lebih produktif daripada sebaliknya. Dan orang-orang yang menemukan “blink” dalam tradisi berpikir dan menjadikannya sahabat dapat mempertajam pengambilan keputusan, apalagi di zaman krisis.

CEMAS MENDENGAR KATA KRISIS

Setiap kali mendengar kata krisis, telinga kita selalu bergerak. Sebagai orang dewasa, kita merasakan adanya rekaman-rekaman masa lalu yang kembali berputar. Bagi orang Indonesia, setiap mendengar kata krisis, pikirannya

tertuju pada adanya korban dan penghancuran yang mengerikan. Penghancuran itu menghantui dirinya sendiri dan orang-orang yang dicintainya yang seakan-akan bakal lenyap atau asetnya akan mengerut secara tiba-tiba. Sedangkan di sisi lain, krisis adalah harapan dan kesempatan.

Namun sesungguhnya kita adalah bangsa yang sudah berpengalaman dalam krisis. Sejak kanak-kanak kita sudah merasakan kepedihan dan kerusuhan pada saat kekuasaan beralih dari presiden Soekarno ke Presiden Soeharto, lalu peristiwa Malari, demo mahasiswa, krisis pangan, rumor lemak babi, rumor-rumor biskuit beracun, jatuhnya Presiden Soeharto, krisis moneter 1998, dan sebagainya. Selanjutnya, di era pasar reformasi, kita semakin sering mendengar kata krisis. Segala sesuatu yang tidak bisa kita atasi disebut krisis. Tengoklah kata-kata ini. Terkesan familiar? Krisis pangan, krisis listrik, krisis BBM, krisis pendidikan, krisis minyak tanah, krisis moral, krisis

Kalau tak
percaya,
jangan
sekali-kali
terlibat

SIKAP EKSEKUTIF TERHADAP FENOMENA KRISIS

Eksekutif Percaya Adanya Krisis	Eksekutif Tidak Percaya Adanya Krisis
<ul style="list-style-type: none"> • Lemas/loyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tetap bersemangat, bahkan lebih bersemangat
<ul style="list-style-type: none"> • Menahan ekspansi dan produksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bersikap kritis terhadap semua komponen biaya, lebih efisien, namun makin memperhatikan stimulasi-stimulasi promosi
<ul style="list-style-type: none"> • Pesimistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimistik, konsolidasi
<ul style="list-style-type: none"> • Bersiap-siap mengambil cuti, melakukan PHK dan <i>downsizing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Meremajakan tim, memperkuat pasukan, menambah armada
<ul style="list-style-type: none"> • Menahan pembayaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan negosiasi ulang dengan para partner usaha dan pemasok
<ul style="list-style-type: none"> • Bingung 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan fokus, <i>treaming the tree</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Menghindari membaca/menonton berita 	<ul style="list-style-type: none"> • Tetap mengikuti pemberitaan dan membaca dengan kritis dan <i>paradox</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Terperangkap dalam rumor, menyebarkan rasa takut dalam bentuk kegelisahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif bekerja, abaikan rumor
<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi insentif 	<ul style="list-style-type: none"> • Membentuk cara baru pemberian insentif yang bersifat langsung
<ul style="list-style-type: none"> • Membiarkan masing-masing kepala unit mengatasi masalahnya sendiri-sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Membentuk strategi persatuan
<ul style="list-style-type: none"> • Produk-produk yang kurang bergerak atau merek yang sulit dijual kepada investor lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Saatnya membeli merek-merek yang sudah punya nama namun sedang kesulitan manajemen
<ul style="list-style-type: none"> • Tidak turun ke lapangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksekutif turun ke lapangan menjadi "<i>motivator in action</i>" yang menemani pasukan-pasukan penjualan dan pembelian

Bukan karena percaya maka saya mendiamkannya.
Melainkan karena takut, saya membongkarnya

• Membiarkan konflik	• Menghentikan konflik dan mendamaikan
• Mencari cantolan politik atau aktivitas lain	• Fokus pada usaha
• Membuka usaha-usaha baru yang diduga lebih prospektif	• Fokus pada yang ada, inovasi dan buat lebih menjual
• Membuat lebih kompleks	• Membuat segala hal lebih sederhana (produk, <i>flow</i> kinerja, pengambilan keputusan, pembelian, dll)
• Menciptakan belenggu-belenggu (<i>constraints</i>) dan menjadi lebih kaku (<i>rigid</i>).	• Membebaskan belenggu-belenggu merelaksasi <i>constraint</i> .

Gaza, krisis kepercayaan, krisis air, krisis DB, krisis flu burung, krisis rumah tangga, dan seterusnya.

Setiap Krisis, Akibat yang Ditimbulkan Berbeda

Saya pulang ke Indonesia pada bulan Mei 1998 setelah menyelesaikan program doktor saya di Amerika Serikat. Saat itu Indonesia tengah dilanda krisis. Setelah mendarat di bandara Soekarno-Hatta, saya harus bersusah payah menembus barikade tentara, kawat-kawat berduri di sepanjang jalan-jalan menuju perumahan, dan tentu saja rombongan massa yang berwajah beringas sambil membawa kayu, batu, atau golok. Api dan asap menyala di mana-mana. Toko-toko penuh coretan-coretan “Milik Pribumi”. Jakarta merah penuh amarah, air mata, dan darah.

Saya jadi teringat nasihat seorang agen perjalanan (*travel agent*) tempat saya membeli tiket saat hendak pulang ke Indonesia. Dia tak habis berpikir mengapa saya memilih bepergian ke Jakarta. “Bukankah semua orang sibuk membeli tiket untuk keluar dari negeri itu?” tanyanya. Ia pun mengusulkan agar saya memilih negeri lain saja selain Indonesia. Yang ia tidak paham, Indonesia adalah rumah masa lalu dan masa depan keluarga saya.

Jadi tak heran bila saya tetap mendarat di Jakarta, walau ingatan saya

Hal terpenting dalam hidup ini bukanlah membesar-besarkan keberhasilan. Sebab semua orang bodoh pun melakukannya. Yang terpenting adalah mengambil manfaat dari setiap kegagalan
(William Bolitho)

tentang bahaya krisis sangat melekat kuat. Apalagi saya dibesarkan di sekitar kampus UI Salemba yang rawan kerusuhan. Dulu, di tahun 1974, saat bencana Malari (Kerusuhan Lima Belas Januari) meletus, saya sedang bersekolah di jalan Gunung Sahari. Teman-teman saya dari Kompleks Siliwangi semua tumpah ke jalan raya. Demikian juga dengan berbagai kalangan yang mendiami pemukiman-pemukiman kumuh di seputar Planet Senen, Bungur, Kemayoran, Tanah Tinggi, dan daerah-daerah padat lainnya. Saya berjalan kaki dari Lapangan Banteng ke arah Salemba karena semua kendaraan umum tak bisa lewat. Saya meniti jalan melewati api, asap, amuk massa, dan peluru nyasar.

Saya menyaksikan langsung bagaimana mobil-mobil dipecahkan kacanya,

Permintaan CPO Naik Ekspor ke Eropa Naik 167 Persen

JAKARTA, Kompas - Pergerakan harga minyak kelapa sawit mentah selama sepekan terakhir memberikan sinyal positif kepada pasar. Perayaan Imlek di China dan upaya importir Pakistan meningkatkan stok di saat harga sedang murah telah memicu kenaikan permintaan CPO.

Volume pengapalan minyak kelapa sawit mentah (CPO) ke Pakistan naik 40 persen selama kuartal I-2009 demi memanfaatkan momentum harga yang murah. Pada penutupan perdagangan Bursa Derivatif Malaysia, Jumat (16/1), menunjukkan penguatan permintaan itu.

Sejumlah analis mengungkapkan, kenaikan permintaan CPO mendorong harga membaik. Dalam transaksi terakhir, harga CPO untuk pengapalan Januari 2009 naik 30 ringgit Malaysia (8 dollar AS) jadi 1.850 ringgit Malaysia (514 dollar AS) per ton.

Penawaran untuk pengiriman Februari menguat 20 ringgit Malaysia menjadi 1.845 ringgit Malaysia (513 dollar AS) per ton dan untuk Maret naik 27 ringgit

penumpang-penumpangnya habis dipukuli berdarah-darah dan barang-barang berharga mereka dijarah. Saya melihat sendiri dengan mata telanjang bagaimana gerombolan massa merangsek masuk menjarah toko-toko emas milik saudara-saudara kita yang bukan warga negara asli. Mereka menangis tokonya dibakar dan harta mereka diporak-porandakan. Saya melihat ibu-ibu yang bingung tak bisa pulang karena tidak ada kendaraan, anak-anak yang kelaparan, dan api yang menyebar luas. Lalu rombongan mahasiswa berjaket kuning turun ke jalan, merampas senjata-senjata masyarakat yang mengamuk

Tugas manajer di masa krisis bukanlah memimpin dengan otoritas, tetapi membangun kekuatan dengan inspirasi

Malaysia (7,5 dollar AS) menjadi 1.833 ringgit Malaysia (510 dollar AS) per ton.

Standar ganda

Walaupun ada kenaikan harga, CPO tetap menjadi substitusi dari minyak kedelai yang lebih mahal. Negara-negara dengan penduduk banyak, dengan tingkat konsumsi minyak nabati tinggi seperti China, India, dan Pakistan, tetap mengimpor CPO untuk melengkapi impor minyak kedelai.

Walaupun harga CPO sempat meroket, selama semester Januari-Agustus 2008 ekspor CPO Indonesia ke Eropa naik 167 persen dan produk turunannya naik 84,45 persen dibandingkan periode yang sama tahun 2007.

Menurut Direktur Eksekutif Greenomics Indonesia, Elfian Effendi, lonjakan ekspor itu terjadi di tengah meningkatnya kecaman kepada Indonesia sebagai negara perusak hutan tropis dan penyumbang emisi karbon akibat pembukaan lahan untuk perkebunan kelapa sawit. "Kondisi ini menunjukkan standar ganda negara-negara maju terhadap Indonesia," ujar Elfian.

Sumber: Kompas, Senin, 19 Januari 2009

dan membubarkan mereka.

Bagi saya, rasa was-was adalah pergulatan sehari-hari orang Jakarta. Jadi ketika krisis merebak, orang-orang seperti saya sudah terlalu biasa menyelusup keluar di antara berbagai himpitan dan ancaman. Antara api dan air, massa yang cinta damai dan tentara, mahasiswa dan provokator, pejuang dan korban, peluru dan teriakan ampun. Sementara itu, bagi sebagian orang lainnya, keluar dari himpitan itu adalah suatu kemuskilan. Krisis adalah ancaman dan ketakberdayaan. Ia menyisakan kepedihan, ketakutan, ancaman, dan korban.

Namun pasca reformasi, krisis pun ikut berubah. Kekuasaan kini sudah terpecah-pecah. Ekonomi Indonesia sudah bergeser dari ekonomi terpusat (*centralized government*) menjadi ekonomi terdesentralisasi (*decentralized*). Pemerintah pusat bukanlah lagi sebuah kekuatan yang dominan dalam menentukan masa depan politik dan ekonomi bangsa. Selain itu Indonesia juga tidak bisa

Motivasi adalah seni untuk mendapatkan tindakan, dari orang-orang yang Anda inginkan, karena mereka ingin melakukannya

(*Dwight D. Eisenhower*)

Inilah saatnya, jiwa manusia diuji. Tentara musim panas dan patriot penentang matahari mengendurkan otot-ototnya di saat krisis tiba. (*Thomas Paine*)

lepas dari pengaruh kekuasaan global yang menggeser perannya ke arah ekonomi pasar. Peran Bappenas sebagai perencana ekonomi perlahan-lahan memudar, dan subsidi perlahan-lahan mulai dikurangi atau diubah bentuknya. Kekuatan pasar, meski belum sempurna, turut mewarnai kehidupan kita beserta segudang masalah baru.

Maka krisis yang datang pun berubah wujud. Krisis 1998 dengan krisis keuangan global 2008–2009 jelas sangat berbeda. Yang satu pusatnya ada di sini, sedang yang sekarang pusatnya di Amerika Serikat. Bila pada 1998 krisis itu datang bersamaan dengan perubahan kepemimpinan nasional, nilai-nilai dan kepercayaan, pada tahun 2008 kepercayaan dunia terhadap kita sudah jauh lebih baik. Namun itu bukan berarti kita terbebas sama sekali.

Namun sekecil apa pun perbedaannya, persepsi tetap persepsi. Yang jauh lebih penting untuk dilihat adalah persepsi apa yang muncul di kepala banyak orang terhadap data-data yang ada. Dan tidak ada cara lain yang lebih efektif dalam melawan krisis selain dengan keyakinan untuk menang dan menerapkan *marketing therapy* terhadap tenaga-tenaga pemasaran kita.

Krisis adalah Kabar Gembira

Akhirnya saya harus menyampaikan bahwa krisis bukanlah melulu terdiri dari kumpulan berita dukacita. Krisis juga mengundang sebuah kesempatan dan harapan, yaitu kesempatan untuk tampil lebih baik, untuk merebut garis depan, untuk mengalahkan orang-orang/perusahaan yang lemah.

Pengalaman menunjukkan lima hal berikut ini selalu mengikuti setiap krisis.

1. Krisis adalah gabungan dari bencana (*dangerous*) dan kesempatan (*opportunity*);
2. Krisis menghancurkan sekaligus menimbulkan pasar-pasar baru;
3. Krisis adalah alat bagi Yang Mahakuasa untuk menghancurkan

Saya tidak tahu persis apa kunci keberhasilan.
Tetapi saya tahu persis, kunci kegagalan adalah
mencoba menyenangkan semua orang. (*Bill Cosby*)

keangkuhan yang tampak dari begitu kuatnya resistensi-resistensi yang dilakukan manusia terhadap gagasan-gagasan perubahan;

4. Krisis adalah sebuah titik belok yang *crucial*, berbahaya kalau digas, sehingga diperlukan kehati-hatian dan ketepatan, namun begitu berhasil melewati jalan berbelok banyak peluang terbuka lebar.

5. Terhadap peringatan akan datangnya krisis, belum tentu peringatan itu berakibat krisis. Krisis adalah peringatan yang bisa berakibat fatal kalau Anda tidak meresponsnya dengan cepat dan bijak.

Saat krisis tiba, lawan-lawan Anda akan duduk lemas. Mereka yang biasa memegang uang dan menanggung untung tanpa kerja keras memilih untuk membekukan tabungannya daripada mengambil risiko. Mereka merasa letih telah bekerja keras di masa-masa lalu, dan inilah saatnya untuk duduk manis, menikmati hidup dalam ketenangan. Kalau Anda tak berprestasi di masa-masa krisis, semua orang akan memaklumi. Namun begitu krisis lenyap, demikian pula Anda dan perusahaan-perusahaan milik Anda.

Jadi, gunakanlah momentum ini untuk bekerja lebih keras, lebih berani. Perhatikanlah berita di halaman 32-33 yang saya ambil dari harian *Kompas*, 19 Januari 2008. Saat dunia takut terhadap krisis, para pedagang Pakistan tahu betul itulah saatnya membeli CPO dalam jumlah besar, karena harganya sedang jatuh. Apakah pedagang itu datang begitu saja tanpa upaya para produsen?

Sudah sejak ilmu *fengshui* digunakan dalam bisnis, para taipan yang saya kenal selalu mengatakan, "*Luck* atau keberuntungan itu harus dipancing agar ia berpihak pada Anda. *Luck* ibarat burung-burung walet yang akan datang dengan sendirinya kalau Anda menyajikan tempat yang nyaman untuk mereka tempati." Mereka pasti telah memancing pembeli untuk kembali datang meramaikan pasar.

Meski krisis adalah kabar gembira, pasti tak semua orang yang membaca

buku ini setuju dengan pandangan-pandangan saya. Sebagian mungkin masih terlalu percaya dengan apa yang mereka baca secara kritis di media massa. Sebagian lagi, masih memakai cara berpikir yang lama dalam melihat masa depan.

Oleh karena itu, waspadalah! Hanya mereka yang benar-benar terpilih yang bisa memasuki abad baru ini dengan semangat kemenangan, karena modal Anda adalah *spirit* dan *keyakinan* untuk menang.

Mari kita simak pandangan-pandangan positif dan negatif dalam memahami krisis pada dua bab berikut ini. Selamat berselancar di antara gelombang-gelombang pasang. ^(MIC)

MANUSIA-MANUSIA UNGGUL
AKAN MEREKRUT ORANG-
ORANG UNGGUL. MANUSIA-
MANUSIA KELAS DUA AKAN
MEREKRUT ORANG-ORANG
KELAS TIGA. (LEO ROSTEN)



1 Awan Itu Terlalu Gelap

“Aku pikir orang-orang yang tak bahagia adalah orang yang tidak bisa melihat terangnya matahari di balik awan yang gelap.”

SEBATANG LILIN TIDAK bisa menyinari awan gelap yang pekat. Benar, awan itu begitu gelap, pekat, dan basah. Selain ramalan Mama Laurent di bawah ini, pada saat buku ini ditulis, Januari 2009, konsumsi tenaga listrik di Pulau Jawa saja sudah menyusut dari 16.000 Megawatt menjadi 14.000 Megawatt, atau turun 12.5%. Padahal sebulan sebelumnya, konsumsi listrik sudah turun 1.000 Megawatt. Sebagai gambaran, Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) di Suralaya saja berkapasitas 3.000 Megawatt. Jadi penurunan konsumsi listrik selama 2 bulan di akhir tahun 2008 telah mencapai 2/3 dari kapasitas PLTU Suralaya.

Bagi saya, tidak ada indikator lain selain konsumsi listrik yang dapat kita pakai sebagai indikator perekonomian yang riil. Listrik adalah energi terpenting yang dipakai bukan saja oleh rumah tangga, melainkan juga oleh industri. Begitu pentingnya listrik, sampai-sampai Perusahaan Listrik Negara (PLN), sebelum terjadi krisis, melakukan kampanye

Ramalan-ramalan gelap muncul bersamaan dengan cuaca yang mendung dan hati yang gusar.

Proyeksi Laurentia Pasaribu

MEMASUKI tahun 2009, semua orang merasa waswas tak terkecuali Laurentia Pasaribu, atau yang sangat kita kenal sebagai Mama Laurent. Ramalan-ramalannya banyak dipercaya publik, baik awam, pengusaha, maupun politisi.

Kepercayaan yang diperoleh Mama Laurent semata-mata karena ucapan-ucapannya banyak menjadi kenyataan, tidak bias, terkesan *objective*, sangat menjaga etika, dan memberikan nasihat. Mama Laurent sering muncul di televisi dan menerawang nasib bangsa Indonesia di masa depan. Ia misalnya pernah meramalkan Pulau Jawa akan terbelah dua dan beberapa waktu kemudian publik menyaksikan lumpur yang disertai semburan gas terus menggerus tanah di sebelah timur Pulau Jawa (Sidoarjo). Ia juga pernah meramal nasib para pemimpin, para selebriti, dan perekonomian di negeri ini.



terus-menerus agar masyarakat berhemat: mulai dari kampanye “matikan satu lampu satu rumah” sampai program menggeser hari kerja buruh pabrik ke akhir pekan. Semua itu dilakukan karena semua orang butuh listrik dan kecepatan pertumbuhan ekonomi dalam kurun waktu 2004-2007 telah jauh melebihi kemampuan PLN membangun pembangkit-pembangkit baru.

Akibatnya, ketersediaan pasokan listrik kalah melawan laju peningkatan permintaan. Akan tetapi, begitu krisis keuangan global datang, kampanye itu tak terlihat lagi di televisi. Artinya, permintaan listrik sekarang sudah tak setinggi

KONSUMSI LISTRIK SUDAH TURUN 12,5%, OTOMOTIF DIRAMALKAN AKAN TURUN DARI 600.000 UNIT (2008) MENJADI 400.000 (2009). PASAR PENUH TANTANGAN.

Meski ia bukan peramal akademis—*objective*, proyeksi Mama Laurent saya turunkan di sini karena nasihatnya didengar luas oleh publik. Lebih dari itu, proyeksi Mama Laurent berikut ini sejalan dengan hal-hal yang disampaikan para peramal akademis yang didukung oleh data-data faktual:

1. Akan ada banyak pengangguran pada pertengahan 2009.
2. Perusahaan-perusahaan akan mengalami banyak kesulitan setelah melewati pertengahan 2009.
3. Perusahaan-perusahaan yang melakukan ekspor akan mengalami kesulitan menembus pasar, sementara importir akan kesulitan memasukkan barang-barangnya ke sini karena dihambat pemerintah.
4. Kesulitan-kesulitan itu baru akan berangsur-angsur membaik setelah melewati paling cepat satu setengah tahun.

Nasihat Mama Laurent: Banyak berhemat, lebih selektif. (Proyeksi ini diambil dari acara televisi Trans7, 1 Januari 2009, pukul 00.15, tentang gambaran perekonomian Indonesia di tahun 2009). □

masa-masa lalu lagi.

Siapakah yang mengurangi konsumsi listrik di Indonesia? Jelas yang mengurangi konsumsi itu bukan rumah tangga, melainkan industri. Rumah tangga tetap butuh listrik untuk mencuci, memasak, menyiram tanaman, menyalakan mesin pendingin, dan tentu saja untuk penerangan belajar anak-anak.

Dalam dunia industri, berbagai usaha mulai dari sepatu, tekstil, garmen, kimia, elektronik, dan sebagainya mulai mengurangi *shift* kerja karyawannya. Semua itu dilakukan untuk mengantisipasi merosotnya pesanan yang datang dari negara-negara pengimpor. Beberapa laporan menyebutkan, lebih dari 40.000 orang karyawan telah di-PHK. Ratusan ribu karyawan lainnya sedang menunggu giliran.

Awan gelap seperti itu tentu tak selalu terlihat kasat mata. Malahan banyak orang yang melihat dengan lensa yang berbeda-beda. Sebagian dari kita mungkin tengah berada di tengah-tengah awan yang pekat, namun pasti sebagian lagi berada di luar awan pekat itu, sehingga yang dilihat hanyalah sinar mentari yang terang benderang. Apa yang saya maksud dengan pernyataan itu? Begini, kita ambil contoh saja sektor

Permintaan turun, krisis. Permintaan naik, juga krisis. Keduanya merupakan tantangan biasa dalam bisnis.

Ekonom Pun Mengatakan Ekonomi Akan Gelap

BERIKUT adalah proyeksi yang diberikan oleh para ekonom atau pengamat ekonomi terhadap masa depan perekonomian Indonesia, setidaknya di tahun 2009. Perhatikanlah betapa gelapnya awan yang menyelimuti negeri ini.

- Pengangguran akan meluas. Perusahaan-perusahaan melakukan PHK diduga gelombang PHK akan dialami oleh sekitar 1 juta orang di tahun 2009) dan pengurangan *shift* operasi produksi.
 - Perusahaan-perusahaan besar dan kecil akan kesulitan keuangan dan mengalami kebangkrutan.
 - Penjualan menurun dan daya



rumah makan. Kala rumah makan di sekitar kawasan gedung Bursa Efek Jakarta dilanda sepi, beberapa rumah makan di daerah kota justru mengalami ledakan pengunjung. Ini contoh kecil saja, ternyata sebagian dari kita tengah berada di luar awan gelap yang pekat.

Jadi pasti ada industri atau bisnis yang diuntungkan dengan adanya krisis. Itulah yang menjadi sorotan penting buku ini karena saya sangat percaya bahwa di tengah awan gelap selalu ada sinar. Namun sebelum sampai ke sana, mari kita pahami dulu mengapa awan gelap itu begitu menakutkan kita semua.

SEBANYAK 253 TOWER RUMAH SUSUN SEDERHANA BARU DENGAN 98.000 TEMPAT TINGGAL DITAWARKAN SEREMPAK DI JAKARTA SELAMA 2009. KRISIS ATAU SALAH PERENCANAAN?

- beli konsumen merosot.
- Sekitar 30-50% dari total kekayaan (aset) menghilang tergerus krisis.
- Bank-bank akan bersikap menghindari risiko dengan lebih selektif dalam memberi pinjaman dengan mengenakan bunga yang lebih tinggi. Perbankan akan mengalami persoalan-persoalan kredit macet dan likuiditas semakin ketat.
- Pertumbuhan negara-negara maju akan sangat melambat, bahkan sebagian memasuki era resesi.
- Semua negara melakukan stimulasi perekonomian secara progresif untuk menggerakkan sektor riil.

Sumber: Dari berbagai media massa, antara lain Kompas (Desember 2008), Gatra (Desember 2008).

PEKAT DI TENGAH AWAN GELAP

Di tengah awan gelap, petir bersahutan. Manusia memanjatkan doa, cemas tak menentu.

AWAN YANG GELAP itu tentu berada di Amerika Serikat, sebagian negara Eropa, dan tentu saja di negara-negara yang menggantungkan sebagian besar hidupnya pada kedua benua tersebut.

Resesi, Depresi, dan PHK

"Kalau tetangga kehilangan pekerjaan, itu namanya resesi. Kalau Anda juga kehilangan pekerjaan, itu depresi."

BERAPA pun besarnya pesangon, menjadi penganggur sungguh tidak enak. Menurut Harvey Brenner, setiap 10% kenaikan penganggur, kematian naik 1,2%, serangan jantung 1,7%, bunuh diri 1,7%, dan harapan hidup berkurang 7 tahun.

Namun, ada kabar gembira, orang yang kepepet bisa hijrah menjadi pengusaha, asalkan lingkungannya kondusif. Minggu lalu, Organisasi Buruh Internasional mengumumkan krisis keuangan global akan mengakibatkan pemutusan hubungan kerja 20 juta orang. Padahal, tanpa krisis, 190 juta orang menganggur. Di AS, angka PHK baru 1,2 juta. Lantas, di mana pengangguran terbesar? Sebagian besar menduga Cina.

Namun, Dirjen ILO menyebut Cina relatif aman karena pasar domestiknya kuat. Di Thailand, 1 juta orang akan menganggur. Singapura sama, tetapi parlemen mengizinkan pemerintah mengatur keuangan agar lebih adaptif.

Di Indonesia, mereka yang pesimis menyebut pengangguran akan menyentuh 2 juta orang, sementara yang moderat menyebut 1 juta. Hitungan ekonominya, penurunan ekonomi 1 persen membuat lapangan pekerjaan menyusut 150.000. Di lapangan, sebagai antisipasi krisis, pengusaha mulai menahan ekspansi.

Menurut catatan George Soros (2008), total kerugian sektor keuangan Amerika Serikat dari bisnis derivatif saja minimal telah mencapai nilai sebesar US\$42.6 Triliun. Nilai sebesar itu adalah estimasi nominal keuangan dari produk yang diciptakan secara sintetis yang dikenal dengan istilah *CDS (Credit Default Swap)* yang melibatkan para investment bankers yang bertindak seakan-akan sebagai penjamin (asuransi) dari bank-bank yang memberi kredit perumahan.

Krisis memunculkan kesulitan. Banyak aset murah kini tersedia. Masalahnya, apa semua harus dibeli?

Mengapa saya menyebutnya sebagai awan gelap?

Mari kita timbang-timbang apa artinya kerugian sebesar US\$42.6 Triliun itu. Pada saat angka kerugian itu diumumkan, nilai kapitalisasi seluruh saham di Amerika Serikat saja



Tarian The Thousand Hands of Buddha, hanya satu orang yang boleh tampil di depan. Meski bertangan seribu, bergerak berirama dari banyak orang, tetap hanya satu yang boleh muncul di depan.

Konsumsi listrik untuk industri di Jawa sebulan terakhir turun lebih dari 5 persen.

Namun, benarkah ancaman pahit itu akan menjadi kenyataan? Di AS, yang paling terkena krisis adalah jasa keuangan, perumahan, ritel, otomotif, dan konstruksi. Di negara lain, yang terimbas adalah sektor-sektor ekspor, seperti garmen, furnitur, dan bahan mentah.

Namun, di Indonesia, segala industri, juga UMKM, bisa terkena kalau respons operasional birokrasi lamban dan inkonsisten. Kita ambil saja dua contoh, industri kertas dan UMKM. Dalam industri kertas, Indonesia punya keunggulan daya saing alamiah sehingga berpotensi menggeser kompetitor dari negara yang sedang terimbas krisis.

Di khatulistiwa, pohon akasia dapat dipanen 6 tahun, sementara di Eropa Utara

Bersambung...

kurang separuh dari nilai itu, yaitu hanya US\$18.5 Triliun. Sementara itu, total nilai obligasi yang diterbitkan oleh pemerintah Amerika Serikat masih di bawah US\$5 triliun.

Untuk memahami lebih jelas lagi arti kerugian sebesar US\$42.6 triliun itu, marilah kita bandingkan dengan uang yang dihabiskan oleh semua orang yang melancong di atas muka bumi ini.

Menurut data yang dikeluarkan oleh badan PBB, *World Tourism Organization (UN-WTO)*, pada tahun 2006, terdapat 842 juta wisatawan yang melancong di seluruh dunia dengan total pengeluaran sebesar US\$682.7 miliar. Jadi orang di seluruh dunia yang melancong, baik pasien ataupun ziarah, hanya mengeluarkan biaya-biaya—termasuk hotel, makan, dan transportasi—di bawah US\$1 triliun (Blanke & Chiesa).

*Pinjaman
dijaminkan
surat utang,
lalu dija-
minkan
kembali,
dibuatkan
surat utang
baru....*

Sambungan dari Resesi, Depresi, dan PHK...

butuh 20-40 tahun. RAPP dan Indah Kiat masing-masing menanam investasi lebih dari Rp50 triliun. Perangkat hukum hutan tanaman industri, mulai dari UU No. 41/199 sampai PP No. 6/2007, sudah lengkap. Kalau kondusif, industri ini bisa jadi *powerhouse* ekonomi.

Studi LPEM FEUI (2006) menemukan multiplier tenaga kerjanya 2,381 sehingga berhasil menstimulasi lapangan pekerjaan di Provinsi Riau sekitar 250.000 (2005). Sampai bulan September 2008, RAPP masih menjual dolar ke BI sebesar 500 juta dolar AS. Namun, karena setahun terakhir ini aparat di lapangan bertikai dan saling menuding, pasokan kayu pun menipis.

Kita tahu, polisi saat itu ingin membongkar sindikat pembalakan hutan. Kejaksaan juga ingin dapat nama dalam pemberantasan korupsi. Namun, ibarat kaum bisu tuli dalam tarian *The Thousand Hands of Buddha*, hanya satu orang yang boleh di depan. Nyatanya, semua ingin ke depan sehingga timbul kekacauan dan rantai suplai yang dibangun bertahun-tahun hancur.

Dalam situasi demikian, bulan lalu RAPP mem-PHK 1.000 karyawan tetapnya.

Lain lagi UMKM. Dari pengalaman di Korea Selatan, Thailand, dan Cina, pengembangan UMKM tidak boleh dipisahkan dari industri penopangnya yang bersifat komplementer sehingga harus membentuk klaster. Dalam setiap klaster ada 2-3 perusahaan besar yang menjadi lokomotif bagi gerbong-gerbong itu.

Karena tidak integratif, penanganan UMKM di Indonesia tidak efektif. Yang satu memberikan bantuan, Satpol PP menggusurnya. UMKM ditanam sporadis

Kalaupun digabung-gabungkan dengan sektor-sektor terkaitnya (usaha-usaha kecil menengah, cinderamata, *entertainment*, pendidikan, kesehatan, retail, kelautan), total uang yang beredar dari bisnis pariwisata global pada tahun 2007 diperkirakan baru mencapai US\$7 triliun.

Jadi, bisa dibayangkan betapa dahsyatnya krisis keuangan global kali ini. Kerugian sebesar US\$42.6 triliun itu mencapai enam kali lipat dari seluruh penghasilan pariwisata dunia yang bergelimang uang itu. Ini belum termasuk kerugian-kerugian lain yang baru diketahui belakangan.

Jadi sekali lagi, dunia ini menjadi gelap karena awannya memang benar-benar gelap. Percuma saja kita menerangi awan yang pekat itu dengan sebatang lilin harapan, karena

sehingga menimbulkan banyak benturan. Karena itu, UMKM belum bisa menjadi alat pencipta kesejahteraan yang stabil. Angka kematiannya pun sangat tinggi.

Dua contoh itu menunjukkan pentingnya membangun spirit Indonesia yang sejalan. Semua kekacauan itu dimulai dari visi yang belum terurai sampai level operasional, malah masing-masing asyik dengan "hobinya" dan ingin tampil ke depan sendiri-sendiri.

Upaya mengatasi resesi dan depresi dapat diibaratkan dengan dua kalajengking milik presiden, yang ditaruh dalam gelas. Obama dan pemimpin kita sama-sama menggenggam kalajengking. Begitu air dimasukkan ke dalam gelas, dalam hitungan menit gelas Obama sudah kosong. Kalajengking yang satu mengatakan kepada temannya, "Ini benar-benar sudah gawat, kita bisa mati. Naiki pundak saya, sampai di atas tolong tarik saya." Mereka sepakat, seperti slogan kampanyenya, "*Change, You Can Believe In*".

Bagaimana kalajengking di gelas pemimpin kita? Begitu yang satu naik sedikit, kawannya bukan mendorong ke atas, malah menarik kakinya ke bawah. Walhasil, keduanya sama-sama mati. Siapa yang menarik kaki kalajengking itu?

Pada akhirnya, kita hanya bisa keluar dari resesi bukan karena kehebatan kita, melainkan apakah kita benar-benar percaya bahwa ancaman krisis dan PHK ini bisa menjadi riil dan tidak main-main, lalu apakah kita mau bekerja sama dan beradaptasi?

Dimuat di harian Kompas, 1 Desember 2008.

badainya luar biasa kuat. Tapi, di manakah awan gelap itu? Inilah yang harus dibaca dengan penuh kehati-hatian.

Sebagian orang mengatakan yang namanya awan selalu bergerak berarak-arak dan pergi mengikuti tiupan angin. Artinya, sebentar ia berada di sana, tapi sebentar lagi sudah berada di tempat lain. Ia bisa pindah, bisa juga berubah, mencair, mencabik-cabik cakrawala dengan kilatan petir, lalu menghilang berganti menjadi awan putih. Sementara awan yang gelap telah berpindah ke tempat yang lain. Ke tempat yang lain? Itulah yang mencemaskan banyak orang di sini. Jangan-jangan awan gelap itu sudah berada di Cina, Jepang, lalu sebentar lagi ke Jakarta, Surabaya, Medan, Palembang, lalu ke Maksiar, Manado, dan Papua. Wow!

Ia bisa pindah, bisa juga berubah, mencair, mencabik-cabik cakrawala dengan kilatan petir, lalu menghilang berganti menjadi awan putih.

Makro Ekonomi untuk Urusan Negara (Dan Mikro Ekonomi untuk Bisnis)

RAMALAN-RAMALAN ekonomi yang berwajah muram dengan cepat dapat menimbulkan gelombang rasa takut. Padahal ada perbedaan mendasar antara perumusan data dan analisis makro dengan keperluan dunia usaha (mikro). Sesuai dengan namanya, ekonomi makro adalah ekonomi besar atau peta ekonomi nasional. Makro adalah sebuah total dari kumpulan kecil-kecil sehingga bersifat agregatif, massal, nasional. Jadi, ekonomi makro sebenarnya adalah urusan negara, industri, atau dunia. Baik buruknya ekonomi makro adalah domain tanggung jawab negara.

Sedangkan prinsip-prinsip bekerjanya bisnis dijelaskan dalam ekonomi mikro, yaitu urusan perusahaan. Maka, hal-hal yang dipelajari keduanya pun berbeda. Indikator-indikator ekonomi makro antara lain dapat dilihat pada angka-angka inflasi, GDP/GNP, GDP per kapita, nilai ekspor-impor, surplus/defisit APBN, surplus/defisit neraca perdagangan, nilai tukar, angka pengangguran, dan sebagainya. Di lain pihak, prinsip-prinsip ekonomi mikro menyangkut soal persaingan, struktur industri, perilaku pasar dan konsumen, perilaku harga, kapasitas produksi, efisiensi, produktivitas, dan seterusnya. Jadi, sejak awal domain keduanya memang berbeda.

Sekalipun domainnya berbeda, keduanya saling mempengaruhi. Namun demikian, kita harus benar-benar jernih membacanya, sebab prinsip-prinsip ekonomi

KEGUSARAN MELANDA DUNIA

Sebagian besar ekonom dunia masih percaya Amerika Serikat adalah lokomotif ekonomi dunia....

BESARNYA PENGARUH EKONOMI Amerika Serikat sangat terasa di masa krisis. Kerugian yang terjadi di sektor keuangan dengan cepat melanda berbagai sektor lainnya. Sebelum berakhir masa jabatannya, pemerintahan George Bush Jr mengucurkan dana

makro digunakan untuk mengurus perekonomian negara dan prinsip-prinsip perekonomian mikro digunakan untuk memahami bisnis. Memang kumpulan kecil-kecil dari kegiatan-kegiatan bisnis akan berimpak besar, tetapi ia bukanlah dipengaruhi oleh aktor-aktor kecil, melainkan oleh pelaku-pelaku usaha yang dominan.

Selain itu, apa yang diputuskan oleh negara dapat berimpak luas pada aktivitas bisnis. Kondisi keuangan negara akan sangat menentukan kebijakan-kebijakan perekonomian yang diambil pejabat-pejabat negara. Kebijakan fiskal dan moneter juga sangat berpengaruh pada para pelaku usaha.

Kita juga perlu tahu bahwa ilmu ekonomi berkembang dalam tradisi neoklasikal yang didasari oleh sejumlah asumsi mendasar, yaitu manusia mampu bertindak rasional (sehingga dapat berhitung secara logis, kuantitatif dan dalam perhitungan itu diasumsikan manusia menerima "more is better than less"). Karena itu, mari kita bedakan antara data-data ekonomi makro dan keperluan Anda dalam perusahaan.

Dengan demikian, jelaslah kedua domain itu memang berbeda secara signifikan. Anda, misalnya, tidak bisa memakai data inflasi begitu saja, karena inflasi pada setiap sektor industri berbeda-beda, apalagi untuk masing-masing segmen. Pada suatu kebijakan, inflasi sektor manufaktur bisa tinggi, tetapi tidak pada sektor garmen dan tekstil. Demikian seterusnya. Ekonom juga banyak berbicara tentang daya beli, sedang yang dibutuhkan kalangan bisnis adalah keinginan membeli, sebab apakah artinya daya beli tinggi kalau *mood* untuk mengeluarkan uang tidak

Bersambung...

sebesar US\$13 miliar untuk menyelamatkan dua industri otomotifnya, yaitu General Motor dan Chrysler. Ketakutan serupa dengan cepat merebak ke industri otomotif Jepang. Pada Desember 2008, produsen otomotif Honda mengumumkan proyeksi pendapatannya yang diperkirakan akan merosot tajam dengan nada panik. "No prospect for recovery," kata eksekutif tertinggi Honda yang dikutip CNN (22 Desember 2008). Oleh karena itu, *forecast* penjualan dan keuntungannya pun dipangkas.

Hal serupa diumumkan oleh presiden Toyota Katsuaki Watanabe. Setelah sukses meraih untung (dari operasi usaha) sebesar 2,27 triliun Yen pada tahun 2007, untuk tahun buku yang akan berakhir Maret 2008, *operating profit forecast* segera dikoreksi karena akan mengalami penurunan sebesar 150 miliar Yen. Itu adalah kenyataan pahit pertama yang dilalui Toyota sejak 1950.

Kalau Jepang terpukul di sektor otomotif, Itali terancam sektor fesyennya. Tanggal 19 Desember 2008 yang lalu, mereka melakukan "urgent meeting" dengan Perdana Menteri Berlusconi untuk membicarakan cara penanganan krisis yang menimpa bisnis mereka. Maklum saja di Itali ada 60.000 pelaku usaha di sektor ini yang selama 7 bulan pertama di

Kala ekonomi sedang sulit, depresi melanda jiwa dan pikiran. Seakan tak ada jalan tembus. "No prospect for recovery."

Sambungan dari Makro Ekonomi Untuk Urusan Negara...

EKONOMI MAKRO	EKONOMI BISNIS
<ul style="list-style-type: none"> • Untuk negara (aktor utama: pemerintah). 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk perusahaan (aktor utama: konsumen).
<ul style="list-style-type: none"> • Asumsi: Manusia (konsumen) bertindak kalkulatif rasional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manusia bertindak rasional dan emosional. Konsumen dipengaruhi pula oleh <i>mood</i>-nya.
<ul style="list-style-type: none"> • Pentingnya angka-angka makro (inflasi, anggaran pendapatan nasional, pendapatan/kapita, neraca keuangan, dll). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pentingnya indeks-indeks, terutama indeks keyakinan (<i>consumer confidence index</i>).

tahun 2008 menghasilkan devisa dari ekspor senilai US\$14,4 miliar. Mereka benar-benar merasa terancam dan nyaris gulung tikar. Kalau pemerintah tak segera terlibat dan memberi stimulus, bisa jadi pengangguran di Italia pun akan mewabah.

Ketakutan yang lebih besar juga terjadi di Cina. Setelah ekspornya merosot sebesar 2,2% di akhir 2008, pengangguran sudah mulai banyak terlihat. Akibatnya, November lalu, di propinsi Gansu merebaklah kerusuhan yang dipicu oleh sekitar 2.000 orang yang ketakutan nilai propertinya merosot, dan pekerjaannya hilang. Tak lama kemudian, ratusan sopir taksi di Changing melakukan mogok massal setelah mereka mendengar pemerintah setempat akan mengizinkan taksi-taksi baru beroperasi di jalan.

Kejadian-kejadian seperti itu tentu terasa janggal bagi Cina yang pemerintahnya sangat tertib, otoriter, dan mengedepankan disiplin masyarakat. Cina menggunakan dua sistem sekaligus, yaitu politik komunisme (otoriter) dan ekonomi pasar (kompetisi, insentif, dan akumulasi modal).

Kala ekonomi pasar terguncang, masyarakat sudah terlanjur hidup konsumtif dan materialistis, dan mereka kehilangan harapan.

Cina pun ikut pusing, kerusuhan mulai menjadi kebiasaan baru.

• Fokus: daya beli.	• Fokus: keinginan membeli.
• Data agregatif (total, global, nasional, sektoral).	• Kebutuhan berdasarkan sektor dan segmen (pentingnya analisis segmentasi).
• Analisis komoditi (<i>unbranded</i> , produk-produk yang dipungut dari alam, per kategori, fungsional).	• Analisis persaingan dan merek (konsumen bukan membeli fungsi, tetapi memiliki preferensi merek).
• Urusan birokrasi.	• Urusan kaum profesional.
• Masalah: Stabilitas ekonomi, stimulasi pasar.	• Keuntungan, pertumbuhan usaha, dan efisiensi.

Bersambung...



Riots atau kerusuhan yang dulu menemani kita sehari-hari waktu Indonesia dilanda krismon (1998) – yang disertai krisis multidimensi – sekarang pecah di Cina. Mobil yang dibakar massa yang khawatir kekurangan pekerjaan ini difoto di propinsi Gansu pada November 2008. (Sumber: CNN.com, 10 Desember 2008, China Slowdown Prompts Unrest Fears)

Sambungan dari Makro Ekonomi Untuk Urusan Negara...

ada. Keinginan membeli lebih dipengaruhi oleh iklim pemberitaan, kepercayaan konsumen terhadap ekonomi hari esok, tersedianya kredit yang terjangkau, dan stimulasi yang dilakukan produsen (seperti iklan, historia massa, potongan harga, dan sebagainya).

Selanjutnya, ekonomi makro berbicara hal-hal yang agregatif, sedangkan bisnis sangat kategorial, sektoral, dan segmented. Bahkan dalam kategori bisnis yang sama, situasi yang dihadapi pelaku-pelaku usaha pada segmen (sasaran) pasar yang berbeda akan menghasilkan keadaan yang berbeda.

Pada waktu terjadi krisis moneter 1998 misalnya, salah satu sektor yang sangat terpuuk adalah properti. Daya beli (makro) merosot karena anggota masyarakat kehilangan pekerjaan, tingkat bunga mencapai hingga 70%, dan situasi politik tidak stabil.

Sebagian besar konsumen tidak dapat meneruskan cicilannya, bahkan yang sudah lunas saja memilih untuk menjualnya dengan harga diskon daripada memilikinya. Namun, kendati secara makro bisnis properti buruk, beberapa pelaku usaha yang mereknya kuat, dengan segmen kelas menengah ke atas di lokasi-lokasi tertentu, justru tumbuh dan mengalami kenaikan profit. Hal itu jelas menunjukkan keadaan bisnis juga terkait dengan pilihan segmen, lokasi, dan tentu saja kekuatan merek.

Sebaliknya, dalam analisis ekonomi makro, ekonom tidak pernah mendiskusikan permintaan atau penawaran pada masing-masing merek. Sebab teori ekonomi

Akibat krisis, secara keseluruhan, sekitar 65.000 pabrik untuk pengusaha-pengusaha Cina dalam industri mainan anak-anak, garmen, dan alas kaki yang melakukan ekspor ke Amerika Serikat diduga akan bangkrut tahun 2008 (CNN, 10 Desember 2008).

Kegusaran, ketakutan, dan ancaman-ancaman riil menyebar begitu cepat ke seluruh dunia termasuk ke Singapura, Malaysia, Australia, dan Indonesia. Tentu saja ada ketakutan-ketakutan riil dan ada ketakutan perseptual yang belum tentu benar adanya. Semua pesan itu seakan-akan ditujukan ke satu titik, yaitu kepada setiap pemerintah yang berkuasa: Cepat lakukan sesuatu, saatnya melakukan perubahan dan bertindak agar selamat! ^(MIC)

Cara menghentikan krisis terbaik, adalah tutup mulut-mulut jahat itu, yaitu mulut yang menularkan kecemasan.

hanya mengulas komoditi, yaitu kategori atau segala sesuatu yang dipungut dari alam sehingga memungkinkan mengagregatifkannya.

Komoditi adalah sebuah *generic* yang bersifat fungsional, diperdagangkan dalam bentuk bulk (partai besar), dan terkait dengan hukum permintaan-penawaran. Jadi, analisis itu lebih banyak membicarakan soal padi/beras, jagung, kedelai, pupuk, otomotif, emas, batubara, migas, dan seterusnya.

Dalam kenyataannya, konsumen tidak membeli otomotif, melainkan membeli Toyota Kijang, Avanza, Xenia, atau sepeda motor Honda. Konsumen juga bukan membeli migas, melainkan Pertamina, bukan membeli roti, melainkan Sari Roti. Jadi ada preferensi terhadap merek dengan segala keunikannya dan produk-produk itu mengandung diferensiasi. Preferensi itu bersifat emosional, sehingga bila harga dinaikkan maka permintaan tidak otomatis turun, demikian sebaliknya.

Kenyataan itu memperlihatkan bahwa nasib perusahaan Anda tidak melulu ditentukan oleh kondisi ekonomi makro semata-mata. Anda memang perlu melihat dan menimbang-nimbang keadaan makro, tetapi itu saja tidak cukup.

Keadaan sebaliknya sangat memungkinkan terjadi, dan bisa jadi permintaan produk/merek Anda yang turun bukan karena melemahnya daya beli, melainkan karena melemahnya mental Anda dan anak buah Anda, jauh sebelum pasar benar-benar mengurangi konsumsinya. □

Mereka Melihat Negeri Kita Tidak Berawan Tebal

MESKIPUN ketakutan-ketakutan terhadap bencana resesi keuangan global telah menular dan menjadi epidemi di mana-mana, pengusaha dari negeri yang sedang menghadapi badai berkabut tebal itu (Amerika Serikat dan Eropa Barat) justru melihat peluang ada di sini. Saya kutipkan bagian bawah tulisan dari sebuah berita di harian berpengaruh *Financial Times*, sebagai berikut:

... Tetapi, meskipun perusahaan-perusahaan Amerika mengalami masa-masa sulit untuk meraih keuntungan di Amerika Serikat dan Eropa Barat, menjalankan bisnis di negara berkembang jauh lebih menarik. Di pasar negara-negara Barat, inflasi bergerak lebih cepat daripada daya beli (kenaikan pendapatan), di negara-negara berkembang justru terjadi sebaliknya. "Di negara-negara berkembang, konsumen justru sedang mengalami peningkatan daya beli riil meski inflasi juga meningkat," ujar Clayton Daley, Chief Financial Officer Procter & Gamble dalam sebuah seminar investasi bulan lalu.

P&G, seperti perusahaan multinasional dalam bidang *consumer goods* lainnya, telah memanfaatkan kuatnya permintaan dan daya beli dari negara-negara berkembang untuk meng-*offset* pelambatan permintaan di Amerika Serikat dan Eropa Barat. Pada tahun 2001, total penerimaan dari penjualan P&G dari negara-negara berkembang hanya US\$8 miliar. Sekarang, angkanya telah meroket menjadi US\$25 miliar dan merupakan bisnis yang tumbuh paling cepat. (*Financial Times*, 10 Oktober 2008, hlm. 16).

Meskipun begitu, semua orang tetap khawatir, krisis yang terjadi di Amerika Serikat dan Eropa Barat dapat berdampak ke negara-negara pengekspor utama Amerika Serikat yang mulai masuk dalam kategori negara kesejahteraan baru, yang dikenal dengan istilah CIBR, yaitu Cina, India, Brazil, dan Rusia.

"DI NEGARA-NEGARA BERKEMBANG,
KONSUMEN JUSTRU SEDANG MENG-
ALAMI PENINGKATAN DAYA BELI RIIL"
(PANDANGAN DARI AMERIKA SERIKAT)

Di negara-negara itu, semangat kapitalisme yang ditandai oleh ekonomi pasar, yaitu kuatnya pasar modal, pasar komoditi, dan pasar tenaga kerja, telah tumbuh mengikuti pola Barat. Namun, walaupun krisis terjadi, para pelaku usaha di negara-negara maju tetap berkeyakinan mereka hanya terpengaruh sesaat. Alasannya, masih banyak ruang di negara-negara itu untuk tumbuh.

Dunia menjadi cemas karena negara pengalih perhatian yang menjadi sorotan hanyalah Cina, yang menjadi buah kesayangan dunia sepanjang tahun 2000-an. Sejak tahun 2000, Cina dipercaya menjadi motor penggerak ekonomi dunia yang baru dengan pertumbuhan yang sangat mengesankan dalam investasi dan perdagangan dan dipimpin dengan disiplin tinggi. Padahal di luar Cina masih ada India dan Indonesia yang mempunyai pasar domestik yang relatif jauh lebih aman dengan ruang pertumbuhan yang sangat besar.

Di India misalnya, alat pemanas microwave baru diserap sekitar 20% dari total rumah tangganya, sementara di Cina dan Brazil penyerapan sudah di atas 50%. Sedangkan Indonesia adalah negara dengan pertumbuhan konsumsi ponsel dan sepeda motor terbesar di dunia sepanjang 4 tahun terakhir dan jumlah kelas menengahnya tumbuh terus.

Jadi pasar domestik yang kuat adalah suatu kemewahan di zaman serba turbulen, zaman yang selalu dilanda krisis. Persoalannya tinggal bagaimana para pemimpin merestorasi rasa percaya agar kalangan berduitnya mau memutar uangnya di dalam negeri.

Ekonomi perputaran adalah awal bagi ekonomi daya beli dan keinginan membeli. Dari negara-negara yang sudah terkena dampak krisis keuangan global, para pelaku usaha melihat ruang yang besar untuk tumbuh itu justru ada di sini. Yang masih jadi masalah adalah ekonomi perputaran, bukan daya beli itu sendiri. Dan perputaran masih terhambat oleh birokrasi yang terkesan kuno dan penuh belenggu. □



Dalam krisis ini, pemimpin harus lebih menjadi inspirator dan motivator untuk melewati batas-batas rasa takut anak buahnya.



2

Di Luar Awan Nan Gelap, Ada Matahari

SETIDAKNYA ADA DUA mashab dalam memaparkan *outlook, forecast* atau ramalan ekonomi di masa krisis. Mashab yang pertama sudah saya singgung dalam Bab 1, yaitu Mashab Awan-Gelap (*single lens*). Sedangkan mashab yang kedua adalah Mashab Terang-Gelap (*double lenses*). Kalau Anda sudah membaca Bab 1, lalu berhenti sampai Bab 2, pastilah Anda menduga saya adalah penganut mashab yang pertama. Tetapi kalau Anda cermat dan membaca sampai selesai, Anda akan menemukan jawaban yang sebenarnya.

Mashab Ramalan Ekonomi Di Masa Krisis

"Kontroversi kisah tentang seluruh dunia sudah terhubung dengan lokomotif ekonomi AS."



Mashab Awan Gelap
Thomas Friedman: Bumi itu datar



Mashab Terang-Gelap
Christopher Columbus: Bumi Itu Bundar

Pengaruh Friedman

Melihat pasukan bercelana pendek coklat berlari-lari mengejar waktu di atas mobil box butut, bergandengan tangan mengirim paket-paket kecil di gudang-gudang tua dekat dengan bandara, bukanlah hal yang aneh bagi sebagian orang. Anda akan berpikir, ya begitulah pekerjaan petugas pengantar barang. Mereka adalah para pekerja pada perusahaan jasa pengiriman paket UPS yang biasa menyebut dirinya sebagai tukang pos swasta. Belakangan sebutannya menjadi lebih keren, yaitu *courier service* atau *logistic*. Tapi, bagi Thomas Friedman, apa yang dilihatnya itu bukanlah hal yang biasa.

Baginya, pasukan itu telah turut mendatarkan dunia bersama-sama dengan mesin pencari Google, teknologi dunia maya (*Web* dan *Netscape*), penggagas piranti lunak terbuka (*open source*) Linux, sampai para penggagas *Outsourcing* dari dunia industri. Mereka bersama-sama dengan para aktivis yang telah

MASHAB AWAN GELAP percaya dunia itu datar dan matahari punya waktu kerja dan waktu istirahat yang sama. Jadi, pada saat matahari bekerja, seluruh dunia akan terang benderang, produktif, bergairah, dan mempesona. Itulah saat yang dinanti-nanti orang bisnis, orang keuangan, pekerja, dan para profesional. Ekonom menyebutnya sebagai *growth* (pertumbuhan) atau *peak* (puncak). Kalangan di pasar modal menyebutnya *bullish* dan yang lain mengatakan *star* (bintang).

Sayangnya, di masa terang itu tidak selamanya terang. Kala penerangan tengah berada pada puncaknya, ia akan terang benderang. Di saat itu, pemilik bahan-bahan baku dan perkebunan bersuka cita karena harga bahan-bahan baku mereka ikut

Thomas Friedman dan Columbus sama-sama menjelajahi separuh dunia ini. Namun kesimpulan yang mereka buat berbeda.

meruntuhkan Tembok Berlin di bulan November (9/11) 1989 dan tentu saja bersama dengan mantan perdana menteri Uni Soviet, Mikhail Gorbachev, adalah suatu kesatuan yang mengubah dunia.

Mozaik-mozaik itu dirangkai oleh kolumnis harian terkemuka The New York Times yang pernah mendapat hadiah Pulitzer dari buku sebelumnya (*Lexus and The Olive Tree*) menjadi sebuah pemikiran yang sangat penting. Pemikiran yang bergulir cepat itu dinamakan "Sejarah Penting Abad ke-21" di bawah judul besar: *The World is Flat*.

Tentu saja bukan karena sejarah yang memetakan kejadian-kejadian yang sebagian besar prediksinya belum sepenuhnya terjadi itu yang menarik perhatian para eksekutif bisnis dan pemimpin politik dunia, melainkan karena metode bercerita Friedman yang sangat memukau. Ia masuk melalui alam bawah sadar kita merangkai sebuah jalinan pemikiran bahwa dunia telah benar-benar

Bersambung..

meroket, pemilik energi berkelimpahan, penguasa jasa keuangan berbagi bonus, dan lapangan pekerjaan tersedia luas.

Namun, kita tidak bisa berlama-lama di atas puncak itu.

Mashab Awan Gelap	Mashab Terang Gelap
<ul style="list-style-type: none"> • Dunia datar, satu terang semua terang, kalau gelap semua gelap 	<ul style="list-style-type: none"> • Dunia bulat, sebagian terang, sebagian gelap. Selalu ada pasangan terang dan gelap, <i>bullish – bearish</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Krisis menular dapat merambat 	<ul style="list-style-type: none"> • Krisis terisolasi, ada krisis ada yang tumbuh
<ul style="list-style-type: none"> • Manusia tidak bisa memilih, krisis adalah <i>accident</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Manusia bebas memilih, krisis adalah anugerah

Sambungan dari Pengaruh Friedman...

berubah menjadi tidak bulat lagi. Kita semua sudah terhubung satu sama lain, bekerja, bergaya hidup, menghasilkan barang, dan berpikir dengan cara yang sama. Globalisasi telah terjadi dan dunia telah terangkai menjadi satu dalam arah gerakan yang sama.

Matahari hanya ada satu dan semuanya menerangi dunia secara merata. Friedman pun tertegun saat mengirim putrinya yang berusia 9 tahun ke pusat industri otomotif dunia, Detroit, sekadar agar putrinya tahu sejarah industrialisasi Amerika Serikat yang mengalami pergulatan di kota mobil ini. Keterperanjatannya muncul saat ia bertanya kepada anak gadisnya itu, "Di mana pusat produksi mobil dunia?" dan anak gadisnya itu menjawab: "Jepang!"

Buat orang-orang tua Amerika, jawaban itu terdengar aneh karena hidup-mati mereka ditandai oleh Ford, Chevy, dan Chrysler. Buruh-buruh di pabrik mobil adalah pertanda gellat ekonomi dan industri Amerika. Sedangkan Ford, Chrysler, dan GM adalah lambang kapitalisme yang mereka kagumi. Jadi bukan Toyota, Honda, Daihatsu, atau Nisan, apalagi Tokyo dan Jepang. Tapi buat anak-anak generasi baru, yang usianya setingkat di bawah Barack Obama, Jawabannya sudah sangat berbeda. Mereka melihat pusat produksi otomotif dunia tidak melulu di Detroit, melainkan Jepang dan Korea. Sedangkan *software-software* yang mereka pakai dibuat di Bangalore (India), Taipei, dan Jakarta. Bagi generasi baru itu, kesetiaan pada negara tidak ada hubungannya dengan "made in USA". Kesetiaan hanya ada

Ada yang mampu bertahan dua tahun, namun tidak sedikit yang hanya kebagian duduk beberapa bulan. Yang jelas tidak lebih dari dua tahun.

Di atas puncak itu, semua sektor ikut terbawa arus, namun tak sedikit orang yang mengeluh karena harga-harga yang harus mereka bayar melambung tinggi dan mencekik leher. Sementara kaum kaya berpesta pora, anak-anak mereka mabok ekstasi, terperangkap materialisme, kaum miskin menjerit tak bisa membayar uang sekolah dan biaya-biaya rumah sakit, berobat di klinik pun tak ada biaya. Bahkan sering diberitakan mereka tak bisa makan.

Program-program pemerintah pun lantas dibentuk untuk membantu rakyat miskin agar mereka tidak frustrasi.

Selagi ekonomi tumbuh, semuanya terbawa arus ke depan. Layakkah mengaku juara kalau tak bekerja keras?

pada efisiensi dan kualitas produk.

Friedman mencatat sepuluh (10) kejadian yang telah mendatarkan dunia. Perhatikanlah kesepuluh kejadian atau keberadaan teknologi berikut ini benar-benar telah membuat dunia menyatu. Ia memudahkan mobilitas manusia, produk dan jasa; kolaborasi produksi dan pengambilan keputusan, serta kesatuan konsumsi. Tak mengherankan bila pemikiran Friedman banyak mewarnai ekonom-ekonom kita. Ekonom Indonesia, Faisal Basri bahkan memberi kata pengantar pada buku ini untuk versi Bahasa Indonesia (Dian Rakyat, 2006). Ia sendiri menyebut kejadian-kejadian ini telah melahirkan globalisasi generasi ke-3 (Globalization 3.0).

Kesepuluh kejadian itu adalah:

• **Robohnya Tembok Berlin (9 November 1989)**

Robohnya Tembok Pembatas yang menakutkan dunia ini (memisahkan dua ideologi besar saat itu) telah membebaskan belenggu-belenggu manu-



sia untuk menjelajahi setiap titik dunia ke mana pun mereka suka. Bahkan ia juga merobohkan sistem perekonomian sentralisme komunisme yang dipakai di Uni Soviet, China, India, dan Asia Tengah sehingga semua bangsa telah berubah menjadi pasar dan tergolong dalam ekonomi pasar bebas.

Bersambung...

Perusahaan-perusahaan pun didorong melakukan aksi sosial (CSR). Namun bagi bisnis, pertumbuhan adalah bagus sehingga inovasi bergerak cepat, siklus hidup produk (*product life cycle*) begitu pendek. Anak-anak muda lebih cepat tampil, dan keterampilan yang dimiliki kaum tua cepat menjadi usang (*obsolete*).

Di puncak yang terang benderang itu, orang sering lupa bahwa energi yang diperlukan sangatlah besar. Dan ketika sekelompok orang mulai merasakan nikmatnya duduk di puncak dengan jalan yang enak, mereka lupa bahwa jalan yang enak itu menandakan penurunan. Betul, kita mulai turun dari puncak gunung dan menuju lembah di bawah. Matahari

Ketika sekelompok orang mulai merasakan nikmatnya duduk di puncak dengan jalan yang enak, mereka lupa bahwa jalan yang enak itu menandakan penurunan.

Sambungan dari Pengaruh Friedman...

• Dunia Terhubung oleh Web dan Netscape (6 Agustus 1991)

Adalah Berners-Lee, pembuat website pertama di dunia, yang menjelaskan cara kerja dunia maya ini. Ia dijuluki majalah *Times* (14 Juni 1999) sebagai Thomas Edison abad ke-20. Dalam waktu yang relatif singkat, dunia pun terhubung, tak peduli apakah Anda pengusaha atau pekerja; pelajar atau pengajar; anak kecil (berusia 5 tahun) atau kakek-nenek (berusia 95 tahun); semua telah dapat terhubung secara bebas, menembus batas-batas ruang dan waktu.



• Pekerjaan Antarmesin Terhubung

Pekerjaan-pekerjaan kolaboratif terhubung kala mesin-mesin produksi bisa berbicara dalam bahasa yang saling mengerti. Software mengenai workflow mendorong kolaborasi-kolaborasi lainnya ke dalam pendataran berikut, yaitu "*uploading*", "*outsourcing*", "*offshoring*", "*supply chaining*", "*insourcing*", dan "*informing*". Dunia mencatat kolaborasi itu merupakan kesepakatan dari berbagai penguasa dunia seperti pembayaran lewat dunia web yang dikoordinasi oleh *PayPal* yang diluncurkan pada



perlahan-lahan memudar, kembali ke pangkuan, dan gelap pun tiba. Itulah hukum alam, itu pulalah hukum siklus ekonomi.

Orang-orang yang biasa hidup di bawah sinar matahari yang berlimpah, biasanya sama sekali tidak dipersiapkan untuk hidup dalam gelap gulita. Mereka bahkan tidak memiliki teknologi sederhana senter berbatu-baterai untuk memandu di jalan yang gelap.

Di tengah-tengah kegelapan, awan gelap menyelimuti bumi yang tadinya terang benderang, disertai kilatan petir sambar-menyambar yang begitu menakutkan. Angin puting beliung merontokkan banyak bangunan dan menghancurkan harapan. Ia menghancurkan kekayaan yang telah dibangun.

tahun 1998, yang dilanjutkan oleh kolaborator-kolaborator lain seperti Ebay, Microsoft, Yahoo, SAP, dan penggagas-penggagas dunia animasi, hiburan, perdagangan, sampai pendidikan dan engineering.

• **Uploading**

Semua orang sekarang bisa berkolaborasi apa saja, mulai dari pemilihan kepala daerah (opini), pembelian buku, penulisan cerita, sampai membuat *software*. Semua orang bisa bekerja memasukkan data sendiri-sendiri ke da-



lam dunia maya. Kala metode *Open Source* telah dirangkai oleh para penjelajah dunia maya, muncullah kebiasaan-kebiasaan baru membangun komunitas bersama-sama, mulai dari *software* Linux, sampai Wikipedia—siapa pun boleh ikut berpartisipasi dan mengembangkan, seolah ini adalah milik bersama.

• **Outsourcing**

Inilah peristiwa penting lain yang ditakuti oleh para aktivis dunia perburuhan. *Outsourcing* dianggap sebagai ancaman karena perusahaan mulai mengurangi karyawan dan tidak lagi menginginkan pos “*payroll*”-nya diisi oleh karyawan-karyawan tetap yang digaji secara tetap, ada atau tidak ada produksi.

Bersambung...

Inilah potret isi hati sebagian besar orang Indonesia yang datang bersama issue tentang krisis keuangan global. Sebuah ilustrasi yang sempurna.



Sumber: Kompas, 3 Januari 2009, halaman 3, karya Jitet.

Sambungan dari Pengaruh Friedman...

Perusahaan-perusahaan menginginkan biayanya berubah menjadi variabel, bukan biaya tetap. *Variabel* atau fleksibel berarti sangat luas, yaitu bisa diambil dari mana saja di seluruh dunia ini (seperti call center perusahaan-perusahaan Amerika Serikat yang ditaruh di India, atau *call center* XL Commodo yang ditaruh di Jogjakarta tapi berkantor pusat di Jakarta), dan jumlahnya bisa diubah kapan saja (tidak ada ketentuan). Sekalipun berupa ancaman, ada peluang bagi munculnya pengelola-pengelola jasa *outsourcing*.



• Offshoring

Sejak pemimpin China, almarhum Deng Xiaoping mengumumkan bahwa China akan menempuh Jalan Kapitalisme pada tahun 1977, dunia pun mulai menga-



rahkan matanya ke sana. Sejak saat itu, China pun berubah, apalagi sejak ia bergabung dengan WTO (11 Desember 2001), dan sepakat mematuhi hukum internasional sehingga menjadi lebih menarik di mata para *investor*. Perpindahan pusat produksi secara fisik ke China terjadi secara besar-besaran sehingga mendorong cara kerja baru yang dikenal



dengan metode *offshoring*. Metode ini ternyata tidak hanya dinikmati oleh China, tetapi juga oleh negara-negara eks Uni Soviet, Malaysia, Thailand, dan sebagian masuk ke Indonesia.

• Modernisasi Mata Rantai Pemasok (*Supply Chaining*)

Modernisasi itu tengah terjadi secara besar-besaran. Kala mata rantai logistik sembako di Indonesia carut-marut dan birokrasi tak kuasa mengendalikan perputaran pupuk, minyak goreng, garam, rotan, migas, beras, dan lain-lainnya, perusahaan-perusahaan skala global memukau dunia dengan mata rantai yang efisien, tepat waktu, dan memahami kebutuhan konsumen-konsumennya.



• Kolaborasi Horizontal untuk Menciptakan Nilai Tambah (*In sourcing*)

Mata rantai pasokan global yang kompleks dan mahal kini menjadi lebih murah lagi kala industri jasa pengiriman bergeser perannya menjadi pelaku penting dalam bidang logistik. Dalam bidang itu kita saksikan para pelaku usaha memasuki era baru yang mereka sebut sebagai "*total solution*", yang artinya mereka bukan cuma sekadar mengirim, melainkan juga memperbaiki dan mengambil peran-peran strategis lainnya. Itulah yang dilakukan pasukan

Bersambung...

Namun, penganut Mashab Awan-Gelap percaya, sama seperti masa terang dan terang benderang yang tak berlangsung lama, awan gelap pun tak akan berlangsung lama. Syukur kalau dua tahun bisa berlalu, kalau pun bencananya teramat dahsyat, pemulihan bisa diatasi dalam tempo tiga atau empat tahun.

Tetapi nanti dulu. Awan Gelap itu bisa jadi tidak berlangsung lama karena ia berarak-arak ditiup angin berpindah ke tempat lain. Nah ini dia!

Penganut Mashab Awan-Gelap yang fanatik sangat percaya badai itu akan berpindah ke tempat-tempat lain dalam tempo yang cepat, beberapa bulan ke depan atau bahkan dapat terjadi pada saat yang bersamaan. Semuanya terjadi serempak,

*Setiap hari,
Anda semua
punya peran
penting,
yaitu mem-
pengaruhi
masa depan.*

Sambungan dari Pengaruh Friedman...

bercelana pendek coklat UPS yang turut memperbaiki produk-produk milik klien-kliennya.

• **Terciptanya Mesin Pencari dan Klarifikasi (Informing)**

Ketika banyak orang mengeluh sulitnya menjadi manusia yang baik, menjadi orang jahat di abad ini juga semakin tidak mudah. Semua itu terjadi karena dunia sudah semakin akrab dengan mesin pencari yang sangat canggih yang antara lain dipelopori oleh Google. Semua orang bisa dengan begitu cepat mengecek *track record* calon-calon karyawan atau pimpinan, bahkan sampai mencari anggota keluarga yang tersesat dan menelusuri jejak si penjahat. Kita cukup menulis sebuah kata kunci untuk pencarian itu, dan dalam sekejap klarifikasi pun muncul, kita tinggal memilih mana yang paling mendekati atau tepat.



• **Berkembang Pesatnya Teknologi-teknologi Supercanggih**

Friedman menamakan gejala ini sebagai steroid yang ditandai dengan kecepatan masuk-keluarnya data (*computing*), terobosan dalam pengiriman pesan dan *file sharing*, panggilan telepon melalui *internet*, *video conferencing*

seketika, dan dunia pada saat yang bersamaan terang ben-
derang atau semua gelap gulita.

Jadi, Mashab Awan-Gelap sangat percaya bahwa awan
gelap di tempat lain adalah pertanda akan datangnya gelap di
sini. Karena itu, kemampuan “membaca gejala/tanda-tanda”
akan sangat penting, seperti seorang *weather forecaster* yang
menunjukkan arah angin, putaran bumi, gempa bumi, dan
sebagainya.

*Kurangi rasa takut, tinggikan harapan; Kurangi makan, tingkatkan
kunyahan; Kurangi keluhan, tarik nafas dalam-dalam; Kurangi
cakap-cakap, banyaki perbuatan; Cintai lebih banyak, maka segala
kehebatan akan mendatangi Anda. (Pepatah Swedia)*

yang lebih canggih, game komputer, dan teknologi nirka-
bel. Semua itu mengakibatkan mesin kini bisa berbicara
dengan mesin-mesin lain dalam bahasa yang sama dan
begitu cepat, mudah, dan murah. Meja kerja juga bisa ikut
pergi ke mana pun Anda berada.



Kesepuluh hal di atas dipercaya Friedman telah mendatarkan dunia, sehingga
dunia itu tidak lagi terbagi-bagi menurut suku, agama, warna kulit, letak bumi
terhadap matahari, jarak geografis, dan sebagainya. Itu pulalah yang tampaknya
mewarnai para analis dan pengamat yang begitu cepat meraih keuntungan dari
pasar modal dan pasar uang, namun sama-sama menahan rasa pahit saat harga-
harga sahamnya anjlok. Satu menderita semua ikut menderita. Kalau ekonomi
Amerika Serikat sedang jelek, maka semua rakyat di Eropa Barat, Asia, dan tentu
saja di Indonesia pun akan ikut merasakan pahitnya. Itulah cara berpikir Mashab
Awan Gelap yang diwarnai kental oleh pemikiran Friedman.

Seperti itukah hidup Anda? Setujukah Anda dengan pendapat para pengamat
ekonomi tentang ancaman krisis dewasa ini? Pikirkanlah dua-tiga kali sebelum
mengambil sikap terhadap krisis (silakan baca: Kritik terhadap Thomas Fried-
man di halaman 70). □

MASHAB TERANG-GELAP

MASHAB TERANG-GELAP MEMBACA krisis dengan cara yang berbeda dengan mashab Awan-Gelap. Mashab Terang-Gelap percaya bahwa Tuhan Yang Maha Esa telah menciptakan alam semesta ini bulat (tidak datar) dengan berpasang-pasangan. Jadi, pada saat yang bersamaan selalu ada bagian

Gelap Bisa Terjadi di Tempat yang Seharusnya Tidak Gelap

“Bukan karena mukanya buruk seseorang terlihat jelek, melainkan karena Anda membencinya maka ia terlihat buruk.”

MUNCULNYA ramalan-ramalan ekonomi belakangan ini menunjukkan kuatnya dominasi Mashab Awan Gelap. Mashab Awan Gelap tak membedakan tempat dan memandang segala sesuatu terjadi bersamaan (atau dalam jeda yang singkat). Meski kenyataannya belum tentu demikian, segala sesuatu yang gelap bisa terjadi di tempat yang seharusnya tidak gelap. Artinya di bawah matahari yang terang benderang di siang hari, orang bisa saja tidak melihat cahaya. Mengapa demikian? Karena:

- Satu, manusia melihat sesuatu terutama bukan oleh matanya, melainkan oleh pikirannya.
- Dua, pikiran itu menular dan dapat membentuk semacam kepercayaan umum tentang sesuatu. Apalagi kalau ia diberitakan terus-menerus, didramatisasi dengan segala kejadian, foto, dan cerita. Semua akan cepat menular, terhipnosis, dan menimbulkan imajinasi yang seakan-akan riil dan dipercaya publik sebagai kebenaran.
- Tiga, di tengah-tengah cuaca yang terang, selalu saja ada perusahaan yang

bumi yang terang dan ada bagian lain yang gelap.

Terang dan gelap selalu ada pada saat yang bersamaan. Pada saat manusia di belahan bumi yang satu merasakan siang dan sibuk bekerja, di belahan lain manusianya sedang menikmati tidur dalam gelap. Ada kehidupan, ada kematian.

Yang hidup bisa sehat, bisa sakit. Ada laki-laki, ada perempuan. Ada yang kaya, ada pula yang miskin atau kurang beruntung.

Jadi gelap yang disertai petir itu terjadi terpisah dengan suasana yang terang karena keduanya selalu ada pada waktu yang bersamaan. Pada saat berada di tengah-tengah awan yang gelap dan pekat, Anda tidak bisa melihat terangnya matahari.

Keyakinan atau apa yang dipercayai pemimpin, adalah tanah dimana kita menanam aspirasi kita.

sakit, salah kelola, tak terurus dengan baik, dan sebagainya. Biasanya pengusaha merasa sangat malu untuk kebangkrutkannya usahanya di saat sedang "terang" atau cuaca sedang baik. Di saat "kepercayaan" umum tentang krisis begitu kuat, mereka memperoleh keberanian untuk menyatakan bangkrut dan menutup usaha mereka.

- Empat, krisis bisa saja terjadi bukan karena krisis yang sesungguhnya, melainkan karena pemerintah daerah yang terlalu berambisi, pungutan-pungutan liar yang berlebihan, aparat-aparat penegak hukum yang berebut tampil secara berlebihan, peraturan yang tidak kondusif, dan sebagainya. Krisis hanyalah pemicu sesuatu yang lingkungannya tidak kondusif.
- Lima, karena berita-berita negatif melemahkan mental, membuat kurang bersemangat, dan mengakibatkan kita enggan bekerja lebih keras, memelopori sesuatu, melakukan ekspansi. Malah sebagian besar orang memilih menunda, menahan, dan tidak melakukan apa-apa.
- Enam, kalau semua orang ikut menahan, terjadilah krisis seperti yang ada di dalam pikiran. Media massa lalu memotret dan menyajikannya kepada publik. Siklus ini menjadikan semua sebagai suatu "faktor".

Dengan demikian, para pemimpin perlu menjaga kesadaran para karyawan dan pengikutnya agar selalu terjaga dan tidak terhipnosis oleh berita-berita negatif. Kesadaran itu adalah sebuah paradoks yang menyelamatkan agar semua orang berpikir realistis, yaitu terang di saat terang yang sesungguhnya. □

Tetapi di luar awan gelap itu, ada yang hidup dalam terang yang tidak akan terimbas oleh awan gelap karena alam sudah mengaturnya sedemikian rupa sehingga gelap itu datang sendiri menurut siklusnya.

Dengan demikian, biarlah badai di benua utara bersahut-sahutan dan menakutkan, karena ia tidak akan datang dalam kurun waktu yang sama ke benua lain. Suasana psikologis di benua lain itu tidak memengaruhi, apalagi menularkan, sekalipun sangat intimidatif dan menyramkan.

Manusia pun bisa memilih, hidup di area yang terang ben-derang atau masuk dalam alam yang gelap. Keduanya memiliki misteri, kebahagiaan dan kesulitannya sendiri-sendiri.

*Manusia
bisa
memilih,
untuk ting-
gal dalam
gelap, atau
hidup dalam
terang....*

Kritik terhadap Thomas Friedman

*Tidak semua orang sepaham dengan Mashab
Awan Gelap yang menganut cara berpikir "The
World is Flat".*

ANAK cucu Christopher Columbus yang tetap percaya bahwa bumi ini bulat tidak bisa menerima kenyataan baru bahwa bumi telah benar-benar menjadi datar. Apalagi Nicolas Copernicus yang hidup di era renaissance menyatakan, dengan matahari sebagai pusat tata surya, perputaran bumi mengelilingi matahari adalah sebuah kenyataan yang tidak bisa dibantah. Dan perputaran itu menandakan bumi benar-benar bulat dan berputar pada porosnya.

Baik Columbus maupun Friedman sama-sama telah menjelajahi separuh dari dunia ini, namun keduanya menghasilkan kesimpulan yang berbeda. Kalau dunia ini benar-benar bulat, kita yang berjalan terus ke depan tak akan pernah kecebur ke dalam laut yang super dalam (krisis). Sebaliknya, kalau dunia ini benar-benar datar, tempat hidup kita benar-benar terbatas dan perjalanan ke depan mengandung banyak risiko.

Pandangan Friedman jelas sejalan dengan pandangan-pandangan di era pra Columbus, sebelum abad ke-15. Karena bumi ini datar, manusia, barang, jasa,

Jadi tidak benar, menurut mashab ini, persoalan ekonomi hanya berada di kawasan yang sedang dilanda kegelapan dan badai. Karena di kawasan yang terang benderang pun selalu ada pihak yang sehat dan ada pihak yang sakit, sedang yang sehat sekalipun dapat saja menjadi sakit.

Namun kalau di tempat lain dilanda badai dan banyak yang sulit, orang-orang yang tidak produktif bisa saja menjadikan kesulitannya sebagai justifikasi bagi kemalasannya dengan mencampuradukkan kedua mashab itu.

Ketika manusia kehilangan kepercayaan pada pemimpinnya, atau sebaliknya, maka mereka tidak hanya kehilangan sebuah game saja, tapi juga hidupnya. (Andrew Razeghi)

informasi, dan uang pun menjadi mudah bergerak. Tak ada batas-batas fisik ataupun psikologis yang dapat menghambatnya—sehingga babak baru di abad ke-21 ini dinamakan Friedman sebagai Globalisasi 3.0.

Apakah Globalisasi 3.0 telah terjadi dan dunia benar-benar telah berubah menjadi datar?

Adalah guru besar ilmu bisnis dari Harvard Business School yaitu Pankaj Ghemawat (Maret/April 2007; October 2007) yang pertama-tama mempertanyakan kebenaran pandangan Mashab Awan Gelap ini. Ia menunjukkan benar bahwa sebagian besar orang sudah terhubung oleh internet, telepon, dan transportasi, namun sebanyak 90% trafik yang terjadi dalam komunikasi dunia maya itu adalah trafik lokal. Jadi baru sedikit sekali manusia yang benar-benar terlibat dalam proses globalisasi.

Akibatnya, tentu saja dunia riil ini tak sesederhana dugaan para penganut Mashab Awan Gelap. Dari total pembentukan kapital dunia saja, dalam 3 tahun belakangan ini, hanya kurang dari 10% saja yang berasal dari kegiatan penanaman modal asing secara langsung (*foreign direct investment/FDI*). Dengan kata lain, 90% sisanya masih merupakan modal domestik.

Demikian juga dengan sektor perdagangan. Ternyata porsi terbesar perdagangan dunia masih dikuasai perdagangan domestik, perbandingannya adalah 5:1. Jadi hanya 20% saja dari total perdagangan dunia yang berasal dari perdagangan internasional.

Bersambung...

INTERAKSI TERANG-GELAP

KEDUA MASHAB YANG saya sebutkan di atas adalah riil dan dianut oleh para pengamat ekonomi-politik, para jurnalis, dan banyak pemimpin dunia maupun pengusaha. Jadi, wajar saja bila respons mereka terhadap krisis keuangan 2008 ini berbeda-beda dan kadang membingungkan Anda. Anutan itu sesungguhnya sangat mencerminkan sejarah yang membentuk masing-masing orang perorangan itu.

Dalam bukunya yang sangat menarik, namun tidak begitu mudah dipahami kaum awam, praktisi investasi keuangan dunia, George Soros (*The New Paradigm for Financial Markets: The Credit Crisis of 2008 and What It Means*) menunjukkan betapa dunia ini telah mengalami perubahan yang sangat

Kalau hanya 10 - 20 % saja isi dunia ini yang terkait dengan Amerika Serikat, mengapa seakan-akan kehancuran yang ditimbulkan krisis di sana begitu besar terjadi di sini?

Sambungan dari Kritik Terhadap Thomas Friedman...

Hal yang lebih mengkhawatirkan lagi, ternyata perantau tetap internasional (imigran) baru berjumlah 2,9% dari total penduduk dunia pada tahun 2005. Persentase ini jauh menyusut dibandingkan 15 tahun sebelumnya (1990).

Jadi pergerakan arus barang (perdagangan), modal (investasi), dan manusia (migrasi) masih jauh dari rekaan Friedman yang mengatakan dunia telah menyatu dan arena persaingan (*level of playing field*) di seluruh dunia telah terintegrasi sehingga dunia menjadi datar.

Di dunia ini, kendati pasar telah dibuka lebar-lebar, ketidak-adilan masih kerap terjadi. Negara-negara maju yang seharusnya bisa membeli lebih banyak produk dan jasa dari negara berkembang, ternyata masih memberlakukan cara-cara tidak fair. Standar-standar yang terus ditinggikan, dengan perabot-perabot testing dan jasa-jasa konsultan yang harus dibeli dari negara kaya, dibeli oleh negara-negara berkembang agar bisa bersaing di pasar di negara-negara kaya itu. Sementara

fundamental. Soros membuat sebuah hukum yang disebutnya hukum reflektivitas (saling mempengaruhi). Dunia yang terkait satu sama lain telah mengakibatkan hasil yang dicapai berubah dari menit ke menit.

Soros melihat bahwa manusia selalu membaca data untuk dua kemungkinan.

1

Untuk Memahami
(*to Understand*)

2

Untuk berpartisipasi,
sekaligus memanipulasinya
(Semula Soros menggunakan kata *to Participate*, lalu ia ganti menjadi *to Manipulate*)

Jadi, saat sebuah data dipaparkan oleh suatu media dan diinterpretasikan oleh seorang pengamat atau analis, manusia dengan cepat mengambil dua langkah bersamaan yaitu

itu, mereka bebas keluar masuk di dalam pasar negara berkembang.

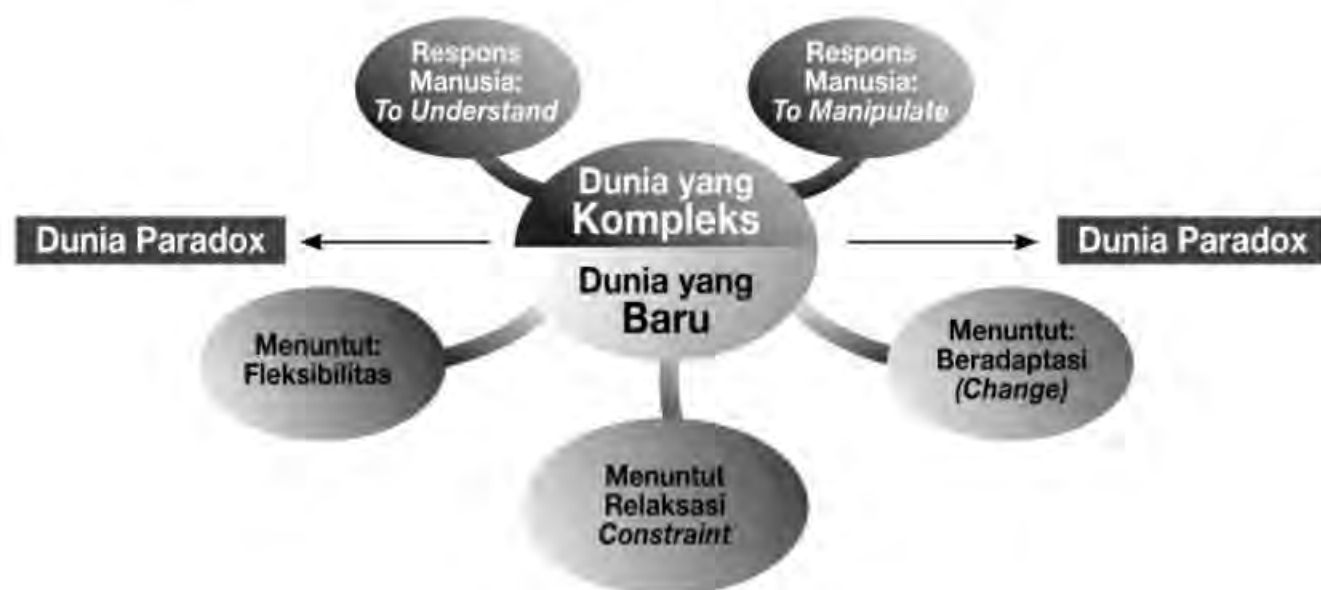
Tidaklah mengherankan kalau penerima hadiah Nobel Ekonomi, Joseph Stiglitz menandakan: “dalam banyak hal, dunia itu justru berkembang ke arah menjauh dari datar” (Wikipedia, 2008).

Kalaupun komitmen untuk mengintegrasikan pasar itu ada, integrasi pasar baru dilakukan pada tiga pasar eks *central economy* yang besar saja, yaitu China, India, dan negara-negara eks Uni Soviet.

Dengan melihat faktor-faktor itu, Mashab Awan Gelap tampaknya masih harus lebih berhati-hati dalam membaca segala kemungkinan pengaruh gejolak ekonomi global terhadap perekonomian masing-masing bangsa, termasuk Indonesia. Sebab ketergantungan negara-negara berkembang seperti Indonesia pada pasar-pasar mereka, sesungguhnya tidaklah terlalu besar. Kekuatan itu masih ada pada pasar domestik. □

memahami sekaligus memanipulasinya.

Akibatnya segala sesuatu cepat berubah, dan info yang dibaca beberapa menit yang lalu segera usang karena manusia telah memanipulasi atau melakukan *treatment* tertentu kepadanya.



Tetap Tegar di Bawah Tekanan

TUJUH belas tahun lalu, Alan Budikusuma (40) dan Susy Susanti (37) meraih medali emas dalam cabang bulu tangkis di Olimpiade Barcelona 1992. Saat itulah lagu "Indonesia Raya" dikumandangkan pertama kalinya di ajang olah raga sejagat.

"Yang kami pikirkan saat itu, bagaimana cara menyumbangkan sesuatu yang berharga bagi bangsa. Tak terpikir sesudah berhenti dari bulu tangkis, kami mau apa," kata Alan. Di tengah kesibukan, mereka menerima Kompas dengan ramah.

Profesi atlet di Indonesia belum menjamin masa depan, termasuk bagi mereka yang mengharumkan nama bangsa. Sementara, kata Susy, akan tiba saatnya ketika periode emas seorang atlet berlalu.

"Olahraga mengajar kami bertahan saat kesusahan, kuat saat terdesak. Mental tegar di bawah tekanan ini pula yang menyemangati kami ketika berhenti dari bulu tangkis dan mulai terjun ke bisnis," kata Susy di kediamannya di bilangan Kelapa Gading, Jakarta Utara.

Sejak enam tahun lalu, keduanya menekuni bisnis alat-alat perlengkapan olahraga di bawah merek Astec. Mereka menimba pengalaman dari pengusaha dan buku-buku. Hari-hari pun diisi urusan bisnis, termasuk promosi. Dunia yang sebelumnya asing bagi atlet. Produk raket mereka dibuat di China dengan desain Alan,

Memang ada ruang di mana sebuah kejadian sangat *immune* terhadap *treatment* apa saja sebelum ia melewati masa inkubasinya. Namun, perilaku orang-perorangan yang sangat berbeda-beda membuat dunia semakin kompleks dan semakin penting bagi kita untuk memahami cara kerja dunia baru ini.

Interaksi antara kedua faktor itu menimbulkan:

1. Segala sesuatu serba paradoks;
2. Tuntutan untuk Relaksasi *Constraint*;
3. Tuntutan adanya Fleksibilitas; dan
4. Kemampuan beradaptasi (menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah).

Keempat hal di atas merupakan dasar bagi setiap orang Indonesia untuk memahami, memakai, sekaligus mengambil kendali riil dalam menghadapi krisis. Saya akan ulas satu per satu berikut ini.

sedangkan kaus, sepatu, dan celana dibuat di Tangerang, Banten.

Di sela perbincangan, Alan dan Susy bergantian naik ke lantai atas mengecek kondisi putra kedua mereka, Albertus Edward (8), yang Sabtu pagi itu tiba-tiba sakit perut.

"Maaf, ya, kalau potretnya nanti, Cuma berempat. Edward sakit perut. Sempat di bawa ke dokter," kata Susy. Anak pertama dan ketiga mereka, Laurencia Averina (9) dan Sebastianus Frederick (5), asyik hilir mudik antara ruang tamu dan ruang tengah.

Berbicara krisis global, keduanya sudah bersiap diri. Menurunnya daya beli yang berujung pada turunnya permintaan, mereka siasati dengan mempertahankan kualitas dengan harga bersaing.

Bukannya mundur, Februari mendatang mereka akan mengeluarkan raket dengan teknologi terbaru yang aerodinamis.

Pasar ekspor pun dibidik: Filipina, Taiwan, dan Jerman. Bahkan, produk mereka pun dikembangkan untuk squash, tennis meja, sepak bola, dan basket. Prinsip tetap tegar di bawah tekanan mereka hadapi hingga kini. Jadi, tegarlah di tengah krisis.

Sumber: Kompas, Sabtu 3 Januari 2009

SERBA PARADOKS

“Saya sempat bersedih hati sewaktu tidak naik kelas di sekolah dasar. Seingat saya, salah satu penyebabnya adalah nilai Bahasa Indonesia saya yang merah menyala. Kalau tak salah, saya tidak bisa menjawab lawan kata cinta, kenyang, rajin, dan seterusnya. Sekarang saya baru mengerti bahwa ternyata saya tidak salah. Sebab benci bukanlah lawan bagi kata cinta, karena keduanya hidup berdampingan. Benci dan cinta hanya bisa dipisahkan dalam dunia yang simpel. Dalam kehidupan yang kompleks dan turbulen, hal-hal yang bertentangan justru datang bersama-sama—paradoks. Orang bahkan bisa mengeluh

Lotte Mart Akan Salip Carrefour

UNTUK melihat jelas fakta yang lebih jelas, berikut saya turunkan berita yang disajikan dari salah satu harian ibukota, 21 Januari 2009 berikut ini. Di tengah-tengah kekhawatiran terhadap krisis ekonomi global, pelaku usaha asing justru optimis terhadap masa depan pasar domestik Indonesia. Diberitakan, Lotte Group asal Korea Selatan justru memasuki Indonesia di masa krisis dengan mengambil saham PT. Makro Indonesia, menyusul Delhaize dan Dairy Farm.

Setelah mengakuisisi saham PT. Makro Indonesia dari SHV Holdings NV, Oktober lalu, Lotte Group mengumumkan rencana penggantian nama dagang Makro menjadi Lotte Mart Indonesia yang prosesnya akan rampung bulan Maret mendatang.

Moon Young Pyo, Presiden Direktur PT. Lotte Shopping Indonesia, Kepada pers di Hotel Mulia, Senayan, Jakarta Pusat, Selasa (20/1) menyatakan, Lotte Mart akan menjadi perusahaan nomor satu di Indonesia.

Kehadiran Lotte Group asal Korea Selatan (Korsel) masuk ke bisnis eceran Indonesia cukup mengejutkan. Setelah masuknya peritel asing melalui Delhaize di

dalam kasus-kasus perceraian, "Kalau cinta, mengapa benci?" Maka, meski orang kadang menyebut Anda "orang pintar", Anda sesungguhnya juga menyimpan potensi bodoh. Bodoh dan pintar pun hidup berdampingan."

ADALAH CHARLES HANDY, seorang ilmuwan yang pertama-tama mengulas cara berpikir paradoks secara mendalam. Buku Handy (*The Age of Paradox*, 1994) menjadi bacaan wajib saya di program doktoral bersamaan dengan saat Bill Clinton menjalankan tugasnya membangun ekonomi Amerika yang ditinggalkan George Bush Senior dalam keadaan carut-marut (1992). Bush Senior dan Bush Junior sama-sama gemar berperang dan mewariskan kekacauan ekonomi. Saya masih ingat saat mengunjungi Amerika Serikat pertama kali di awal tahun 90-an. Di mana-mana saya melihat begitu banyak tunakarya yang tidak punya rumah (*homeless*), pemabuk berjanggut

China itu contoh negeri yang sangat paradoks. Komunis namun kapitalis. Anda tak dapat lagi memisahkan dikotomi itu.

Lion Superindo, Dairy Farm pada Hero, dan Carrefour dengan modal 100 persen asing ke Indonesia, beberapa pemain raksasa dunia lainnya dikabarkan segera menyusul.

Untuk menjadi pemain nomor satu, kata Moon pihaknya akan berinvestasi sebesar Rp 9 triliun hingga tahun 2012 mendatang. Investasi sebesar itu untuk menambah gerai (Makro) yang ada, yakni dari 19 menjadi 35 gerai. Lotte Mart nantinya akan mampu menyerap ribuan tenaga kerja Indonesia.

Mengenai konsep gerai Lotte Mart, Moon masih akan melihat keinginan konsumen. Lotte Mart sendiri, kata Moon, sudah mengantongi izin untuk berbagai jenis gerai, yakni *hipermarket*, *supermarket*, maupun *departement store*.

Karena target Lotte Mart menyaingi Carrefour, konsep toko akan mengarah ke hipermarket. Mengenai konsep lama Makro yang mengharuskan pelanggan menjadi anggota, Moon menegaskan, cara itu akan dipertahankan dengan menambah layanan umum bagi pelanggan biasa.

Carrefour adalah sebuah kelompok *supermarket* internasional, berkantor pusat di Perancis. Carrefour adalah kelompok ritel kedua terbesar setelah Wal-Mart.

Bersambung..

tebal, dan orang yang meminta uang karena kelaparan.

Clinton muda membersihkan krisis begitu cepat sehingga ia dikenal sebagai ahli menangani krisis dan buku Charles Handy pasti sangat ia kuasai. Handy menyatakan dunia ini memasuki sebuah era baru, yaitu era yang terkait satu dengan yang lain dan ia mengucapkan selamat datang di dunia yang penuh guncangan (*turbulent era*). Tesis buku itu sebenarnya tidak terlalu rumit, yaitu semakin bergejolak, semakin paradoks, kontradiktif, dan inkonsisten-lah segala kebenaran di dunia ini.

Semakin turbulen dunia ini, semakin inkonsisten, semakin paradoks.

Mulanya saya bingung juga membaca buku itu, tapi dalam suasana krisis keuangan global saat ini, saya menjadi sangat terbantu dan lebih mudah menafsirkannya. Sebab suasana kali ini memang benar-benar sangat paradoks. Dulu, di zaman presiden Soeharto berkuasa, para senior saya di UI mengajarkan cara membaca terbalik. Maksudnya kalau Pak Harto bilang ekonomi bagus, itu pertanda sedang tidak bagus. Demikian pula kalau ada seorang Panglima Daerah Militer

Sambungan dari Lotte Mart Akan Salip Carrefour...

Potensi Bisnis

Sementara Noh Byung Young, Presiden CEO Lotte Mart, mengatakan, Lotte Group tertarik berinvestasi di sektor ritel di Indonesia karena potensi bisnisnya cukup bagus. "Jumlah penduduk Indonesia besar, yakni lebih dari 200 juta jiwa. Selain itu, pertumbuhan ekonomi di Indonesia juga cukup bagus. Yakni rata-rata enam persen per tahun," kata Noh.

Target penjualan Lotte Mart tahun pertama, dipatok Rp 5,7 triliun. Dengan begitu, diharapkan Lotte Mart bisa berkontribusi sebesar 10 hingga 11 persen untuk Lotte Group yang ditargetkan beromzet Rp 63 triliun.

"Untuk ke depan kami menargetkan pertumbuhan penjualan sekitar 16 persen per tahun dari total bisnis kami," kata Noh.

Noh optimis, Lotte Mart mampu menjadi pemain nomor satu di sektor ritel menyalip Carrefour. Agar bisa menyalip Carrefour, kata Noh, diperlukan upaya ekstra-keras, selain memperluas jaringan. "Kami akan terus mempelajari persaingan ritel di Indonesia sesuai dengan pengalaman yang kami miliki," ujarnya.

Meski Makro sudah diakuisisi Lotte Group, konsumen tidak akan dirugikan.

(Pangdam) saat itu menyatakan daerahnya aman, itu justru menunjukkan di daerah kekuasaannya pasti ada apa-apanya.

Begitulah saya menafsirkan paradoks pertama-tama dalam hidup saya. Perlahan-lahan saya menyaksikan fakta-fakta berikut ini dan silakan renungkan di mana paradoksnya.

Fakta-Fakta Linear dan Paradoks	
Cara berpikir Linear	Kenyataan Selalu Paradoks
Komunisme adalah lawan Kapitalisme.	Cina adalah negara pertama yang menganut dua sistem. Berlambangkan palu-arit (komunisme), namun perekonomiannya menganut asas pasar (kapitalisme). Hal serupa juga dilakukan Vietnam yang menyebut negaranya menganut "sistem ekonomi pasar di bawah kepemimpinan sosialisme."
Saat senang, menaik ke atas; Saat susah, menurun.	Kalau kita sedang sakit dan berkeringat, itu pertanda kita sedang mendaki. Demikian pula sebaliknya.

Bersambung...

"Pelanggan setia Makro tidak akan dirugikan dengan perubahan merek dagang ini, bahkan akan mendapatkan pelayanan yang lebih memuaskan," kata Moon menambahkan.

Keanggotaan Makro yang selama ini dijalankan juga tidak diubah drastis, tapi diubah perlahan-lahan diadaptasikan dengan sistem pelayanan pelanggan khusus milik Lotte Mart yang telah diuji coba dan sukses di Korsel serta beberapa negara lainnya. (ver)

(Warta Kota, Rabu, 21 Januari 2009, hal.1)

**PASAR DOMESTIK, SEBUAH KEKUATAN YANG
BELUM DITANGANI LEBIH BAIK. JADILAH TUAN
RUMAH DI NEGERI SENDIRI!!**

Sambungan dari Fakta-fakta Linear dan Paradoks...

Peringkat mencerminkan kebagusan dan orang berlomba mendapat segala hal dengan peringkat teratas, A atau AAA.	Saat Indonesia kehilangan kepercayaan, peringkat perusahaan-perusahaan Indonesia dinilai buruk (B minus atau C). Namun saat itu pulalah bank-bank nasional yang memiliki peringkat buruk menjadi incaran di-take over bank-bank asing dan terbukti menguntungkan.
Negara kuat di tangan pemimpin yang kuat yang menghasilkan kejayaan.	Kejayaan adalah puncak yang merupakan akhir pendakian. Kerajaan Mataram Kuno berakhir di era Airlangga (1016 – 1049) yang merupakan raja termasyhur yang berhasil meluaskan kekuasaannya di Nusantara, membangun kebudayaan (melalui Mpu Kanwa yang menulis Arjuna Wiwaha). Demikian Juga kerajaan Singasari yang berakhir di tangan raja Kertanegara (1268 – 1292), dan Majapahit di tangan Hayam Wuruk (1350 – 1384).
Bisnis yang baik adalah bisnis di lokasi yang aman, hindari semua risiko.	Bisnis yang paling menguntungkan justru berada di lokasi yang disebut-sebut berbahaya dan tidak menarik. Sebaliknya, di daerah yang tenang bisnis justru mengalami kompetisi yang kuat dan kemungkinan besar merugi.
Bisnis mencari keuntungan besar dengan risiko kecil.	Segala sesuatu yang untungnya besar, risikonya juga besar (<i>high return, high risk</i>) dan sebaliknya.
Masyarakat mengikuti tren dan petunjuk dari para ahli.	Bisnis yang disebut-sebut bagus justru berbahaya karena akan dimasuki banyak orang dan pada saat panen tiba, terjadi <i>over supply</i> , lalu harga jatuh.

Sebagai manusia, kita punya masalah, yaitu sangat menghendaki segala sesuatu yang serba terprediksi agar bisa merencanakan tindakan-tindakan dengan mudah (Shibutani, 1966). Dengan begitu, kita bisa berpikir secara konsisten karena percaya alam semesta begitu tertata dan perubahan terjadi secara konsisten.

Matahari setiap hari terbit dan tenggelam pada waktu yang sama; bila awan gelap dan mendung datang, pertanda akan datang hujan (dan kita perlu membawa payung), dan seterusnya.



Namun semua keteraturan itu semakin hari semakin bergeser. Dan semakin banyak yang bisa “dilihat” manusia, semakin banyak dia menemukan ketidakteraturan. Manusia di abad ke-21 mulai menghadapi seribu satu ketakterdugaan seperti bencana Tsunami yang biasanya berlabuh di kota-kota pesisir di Jepang, justru menyapu bagian utara Pulau Sumatra. Demikian pula dengan perilaku manusia, banyak hal tak terduga kita temui sehari-hari. Orang-orang yang kita duga sangat baik, kebabakan, dan sangat religius, justru terlibat dalam skandal-skandal yang memalukan. Sebaliknya, mereka yang berwajah garang, tak jarang kita temui berhati mulia. Perusahaan-perusahaan yang kita duga kuat (seperti Lehman Brothers) ternyata rapuh dan juga melakukan tindakan tidak terpuji.

Saat jalan terasa berat, itu pertanda kita sedang mendaki.

Charles Handy (1994) mengatakan:

“Life will never be easy, or predictable, or completely predictable. It will be best understood backward, but we have to live forward. To make it liveable, at all levels, we have to use the paradoxes—to balance contradictions and inconsistencies...”

Pernyataan-pernyataan di atas jelas bertentangan satu sama lain dengan pendapat umum.

Jadi, tak ada lagi yang bisa meramalkan hari esok dengan data-data kemarin. Sayangnya, dunia kita masih memiliki pola meramalkan hari esok dari data kemarin dan begitu mudahnya kita membaca atau menafsirkan yang sudah terjadi. Membaca data-data kemarin hanya dapat dipakai untuk melihat pola yang sudah terjadi. Padahal hidup kita adalah meluncur ke depan. Dan semakin turbulen hari-hari yang dihadapi,

semakin penuh goncangan, menunjukkan betapa semakin kompleksnya dunia ini, dan tentu saja semakin paradoks.

Begitu pulalah yang terjadi dengan ramalan-ramalan ekonomi. Sebagian besar pengamat kita adalah pengamat Mashab Awan Gelap, dan melihat hari esok dengan kaca mata linear, yaitu sebuah ekstrapolasi dari data-data kemarin untuk melihat hari esok. Meski hari esok belum tentu pasti, ia seakan-akan menjadi pasti. Padahal yang bisa dibaca adalah tatanan kemarin, yaitu tatanan-tatanan yang sudah terjadi. Hanya itulah yang sudah jelas.

Setiap kali dikatakan pasar sedang bagus, berhati-hatilah. Itu saatnya Anda bersiap-siap keluar, bukan masuk!

Marketing Paradox

Menggunakan paradoks dalam pemasaran sangatlah sederhana, namun belum tentu sikap mental Anda berani menerima kenyataan-kenyataan seperti berikut ini. Paradoks adalah suatu pertentangan, kontradiksi, dan ketidakkonsistensian seperti Anda bertanya: “Kalau benar-benar cinta mengapa membenci?”

Pikiran paradoks adalah pikiran inkonsisten dan segala hal yang inkonsisten sering dianggap idiot, bodoh, atau bahkan ada yang mengatakan tidak bermoral. Semua itu muncul karena manusia sangat menghargai konsistensi dan tradisi. Padahal dalam dunia yang turbulen, manusia mulai kelihatan sulit memahami kebenaran. Dalam banyak hal, ilmu pengetahuan mulai berani mengajak kita untuk menatap kebenaran sebagai sebuah paradoks. Inilah saatnya berubah, yaitu melihat dengan cara pandang baru.

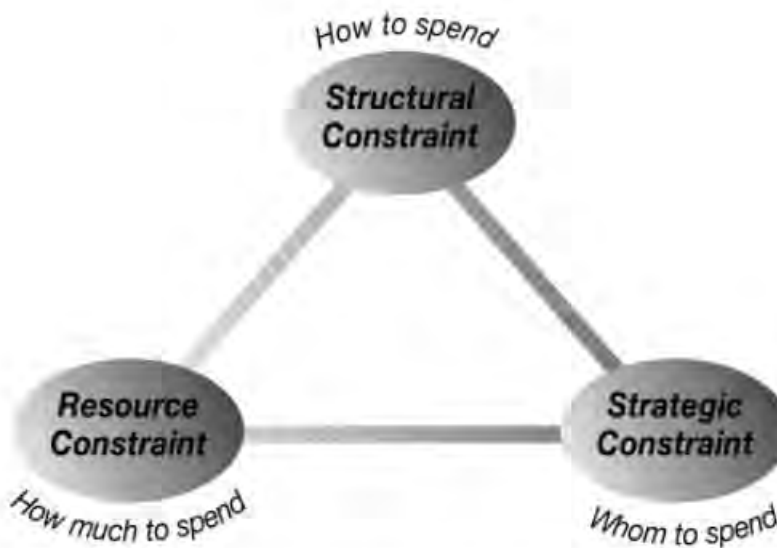
Perhatikanlah pesan-pesan berikut ini, dan apakah Anda mampu menafsirkan secara paradoks?

Pesan Diterima	Tafsiran Paradoks
Bahaya	Menguntungkan, masuk
Aman	Berhati-hati, bila perlu hindari
Prospek bagus	Hindari, kemungkinan berdarah-darah
Peringkatnya AAA	Jangan dibeli, potensi buruknya besar, terutama kalau diserbu banyak orang

RELAKSASI CONSTRAINT

TAK DAPAT DIPUNGKIRI bahwa setiap orang yang berusaha selalu menghadapi *constraint*. Semakin teratur sebuah sistem, semakin jelas *constraint*-nya. Namun semakin jelas *constraint* akan melahirkan organisasi yang mekanistik, bergerak seperti mesin, dan birokratik. Inovasi dapat terhambat karena organisasi yang demikian akan mati berpikir. Inilah yang perlu diperhatikan.

Aneh! Saat krisis kok malah meningkatkan constraint?



Sumber: Diadaptasi dari Raynor, ME (2007), *The Strategy Paradox*.

Setidaknya ada tiga jenis *constraint*, yaitu:

- *Structural Constraint*: Menyangkut skala dan skop usaha
- *Resource Constraint*: Keterbatasan sumber daya seperti uang/modal, aset, SDM, waktu, teknologi, keterampilan, dsb.
- *Strategic Constraint*: Keterbatasan yang menyangkut produk dan pasar.

Untuk sebuah perusahaan baru dan UKM, masalah terbesar yang dihadapi adalah *resource constraint*, yaitu terbatasnya anggaran, tenaga, dan kemampuan untuk melayani atau mengepung pasar. Namun, semakin besar dan semakin tua perusahaan, ia akan menghadapi dua *constraint* lagi, yaitu *structural* dan *strategic constraint*. Yang menjadi masalah, kedua *constraint* tersebut biasanya sengaja diciptakan oleh orang-orang tertentu yang menghendaki adanya keteraturan dan kemudahan kontrol. Dengan kata lain *constraint* adalah bentuk lain dari kontrol.

Mari kita lihat *structural constraint*. Kalau sebuah perusahaan telah menetapkan area usahanya, selama bertahun-tahun seluruh pikirannya akan dicurahkan untuk melakukan aktivitas yang sama berulang-ulang. Dengan kata lain, kita telah beroperasi dalam area yang terbatas. Kalau sesuatu berubah dan krisis datang, maka *landscape* usaha pun berubah. Pada saat itu pulalah kita harus menjelajahi lautan luas yang lepas, menari-nari di atas kertas putih yang sama sekali belum tersentuh dan belum ada jejak siapa pun.

Banyak organisasi yang membatasi dirinya dalam skop yang sangat kaku, ibarat seorang anak yang kecilnya dibedong

Pemerintah (Indonesia) yang Terbelenggu Constraint

INDONESIA sebenarnya berpotensi terhindar dari krisis keuangan global. Bahkan tak seharusnya terkena dampak. Kalaupun ada, seharusnya datang lebih sebagai percikan-percikan kecil, bukan gelombang besar. Semua itu dapat dihindari kalau pemerintah mampu merelaksasikan *constraint* yang ada pada dirinya.

Pemerintah terlihat sulit merespons perubahan karena organisasinya sarat dengan belenggu, yaitu *constraint* yang diciptakan oleh berbagai pihak, mulai dari parlemen, lembaga-lembaga hukum, pengawasan, prosedur sampai tradisi yang diciptakan oleh para pendahulunya.

Sebagian dari belenggu itu mungkin cocok pada waktunya, tapi tidak pada waktu yang lain, yaitu saat pemerintah-pemerintah di seluruh dunia bersaing dalam memperebutkan investasi dan melayani publik. Reformasi birokrasi seharusnya di-

(dengan alasan agar tanggannya jangan bengkok), lalu begitu sedikit lebih besar tetap digendong, dituntun, dikawal, dan tak pernah diberikan kemandirian. Demikianlah sebuah perusahaan, bahkan Negara, dipasung agar tidak terlalu bebas, dituntun agar berada di jalan yang dikehendaki. Di satu sisi ia dapat menjadi teratur, namun bodoh karena tidak bisa berpikir dan bertindak otonom.

Saatnya sedikit lebih relax, yaitu beri keleluasaan untuk bergerak, bukan sebaliknya.

Bahkan sampai hari ini tetap ada banyak elite dan pemimpin yang percaya bahwa perubahan yang baik adalah perubahan yang dapat dipasung melalui sebuah sistem. Pandangan ini beranggapan sistem harus segera dibuat untuk membentuk perilaku. Sekalipun pandangan ini banyak diterima umum, kita perlu mengingatkan bahwa hal ini hanya 50% benar. Sebab pendekatan ini adalah pendekatan mekanistik yang seakan-akan mengabaikan kekuatan manusia berubah dan berkreasi.

Selain skop, kita juga bisa terpasung oleh "believe" mengenai skala usaha. Dalam beberapa pelatihan kewirausahaan, saya selalu menemui dua tipe pengusaha dengan skala "believe" yang berbeda. Yang pertama adalah pengusaha ekonomi mikro yang memperoleh pinjaman kemitraan. "Believe"

tujukan pada dua pokok *constraint* yang membelenggu pemerintah, yaitu keuangan dan sumber daya manusia beserta desain organisasi pemerintah.

Khusus untuk keuangan, perlahan-lahan reformasi sudah mulai terbentuk, yang dimulai dari Departemen Keuangan. Tetapi ini pun masih sangat terbatas di departemen itu sendiri. Seharusnya relaksasi *constraint* itu dilakukan secara menyeluruh di semua departemen, meski dilakukan secara bertahap.

Selain itu, juga tampak relaksasi tidak disukai para politisi yang berasumsi "pemerintah yang baik adalah penguasa yang terpasung" yang diucapkan sebagai "kekuasaan yang terbatas."

Sementara itu, reformasi dalam bidang SDM dan desain organisasi pemerintahan belum terlihat sekelebat pun. Jadi, jangankan budaya kerjanya, organisasi dan sistem kepegawaian pun belum banyak diperbarui.

Untuk melihat kokohnya belenggu (*constraint*) di pemerintahan, dapat diberikan

Bersambung..

mereka adalah "mikro" sehingga kalau kemarin mereka menjadi penarik becak, besok paling-paling mereka bermimpi mempunyai dua atau tiga becak saja. Mimpi sebagian besar pemilik sebuah warung tegal, pedagang kali lima, dan tukang bakso adalah sama, yaitu bagaimana agar dagangan laku, tak tergusur, dan besok bisa tetap makan.

Pandangan ini sangat berbeda dengan anak-anak muda yang baru dilatih berwirausaha. *Believe* mereka adalah "*the sky is the limit*", skala mereka sangat luas. Mereka bahkan meyakini, untuk menangkap ikan-ikan yang besar diperlukan umpan yang besar. Dengan kata lain, apa yang dikeluarkan (umpan) hari ini adalah *income* (ikan) yang ditangkap hari esok. Maka hari ini membuat satu formula warung bakso, besok sudah membuka franchise, akhir tahun memiliki 100 kedai yang di-franchise-kan.

Demikian pulalah dengan *resource constraint*. Sebagai manusia, kita selalu terbelenggu dengan cara berpikir sekarang dengan segala keterbatasannya. Kita hanya bekerja melalui anggaran yang telah dialokasikan dan telah disetujui, tak

Sejak kecil kita dibelenggu constraint. Dibedong, dan digendong. Sudah besar, kita sibuk membuat pagar dengan seribu aturan yang saling bertentangan. Saatnya membebaskan belenggu?

Sambungan dari Pemerintah (Indonesia) yang Terbelenggu Constraint...

ilustrasi sebagai berikut:

- Pengadaan barang harus melalui tender. Meski untuk membeli komputer Anda bisa dengan cepat melakukan pengecekan segera ke pasar Glodok dan menawar dengan harga yang terendah, Anda harus melakukan secara sistematis, mulai dari pembuatan proposal, persetujuan anggaran, pengumuman *tender* di media massa, pembentukan panitia lelang, penawaran, dan seterusnya. Persoalan muncul manakala dibutuhkan pembelian-pembelian pengganti yang jumlahnya tidak besar. Selain itu banyak orang yang percaya tender adalah kontrol yang paling baik untuk mendapatkan barang/jasa yang paling efisien. Meski semua orang tahu hampir tak ada tender yang benar-benar *fair* dan bebas dari kolusi, tender masih dianggap sebagai metode yang terbaik.
- Rekrutmen Pegawai. Rekrutmen bersifat sangat mekanistik dan dilakukan secara tertutup. Semua orang harus masuk dari pintu bawah, dengan syarat-syarat yang bersifat umum. Tes yang dilakukan juga bersifat sangat umum. Kalau ada calon pegawai yang bagus, sulit diterima kalau tidak melewati pintu terbawah.

boleh menyimpang, menambah tanpa izin, atau bahkan menguranginya. Kalaupun diperkenankan, prosesnya panjang, melelahkan, dan banyak sanksi dan penaltinya. Semua pengeluaran lebih didasarkan pada anggaran (*spending culture*).

Relaksasi *constraint* di masa yang bergejolak (*turbulent*) dibutuhkan untuk menghadapi krisis, karena dalam krisis manusia memerlukan fleksibilitas agar mampu beradaptasi. Kalau seseorang dihadapkan pada kondisi yang sangat sulit, ia harus memilih, apakah ia harus tetap konsisten (*constraint* adalah *rigid*) atau adaptif (relaksasi *constraint*)? Sebuah pilihan harus diambil, sama seperti kita harus merenungi kembali mekanisme penggunaan anggaran, apakah harus patuh prosedur (*procedural based*) atau memberi ruang lebih besar pada hasil (*result based*).

Relaksasi *constraint* bukan sekadar prosedur, melainkan sebuah langkah strategis yang didasarkan pemahaman bahwa cara kita melihat alam semesta ini telah berubah sama sekali. Sebuah alam yang dipenuhi ketidakpastian, keterkejutan-keterkejutan, dan tentu saja banyak kejadian yang paradoks.

- Rekrutmen Pejabat. Dilakukan dari sumber yang sangat terbatas, yaitu kalangan internal pegawai negeri dari pangkat yang telah ditentukan. Akibatnya sulit memasukkan kaum profesional yang sudah terbiasa bekerja dengan etos kerja cepat (dari luar pemerintah) untuk mewarnai birokrasi.
- Jenjang kepangkatan didesain sangat kaku. Seorang yang berprestasi dan berpotensi untuk memimpin suatu direktorat belum bisa diangkat selama pangkatnya belum mencukupi. Akibatnya, demografi birokrasi pada level pimpinan terlihat tua.
- Pengambilan keputusan lebih bersifat dilempar ke atas. Semua keputusan harus diambil pemimpin tertinggi pada unit masing-masing.
- Belunggu gaji. Pegawai negeri sipil adalah profesi dengan penghasilan yang relatif kecil. Meski peminat untuk menjadi pegawai negeri tetap besar, penghasilan yang rendah ini dapat mengakibatkan empat hal, yaitu: rendahnya rasa percaya diri, rendahnya kemampuan meningkatkan diri, mengeluarkan potensi masuknya manusia-manusia alpha¹ sebagai calon pemimpin di pemerintahan,

Bersambung...

TUNTUTAN FLEKSIBILITAS

CONSTRAINT BISA DIBUAT tegang bisa pula dikendurkan. Demikian pula dengan pengambilan keputusan. Mengapa manusia membuat hidupnya menjadi kaku? Tentu saja banyak alasan yang dijadikan pegangan. Kalau keadaan yang mau kita tuju sangat *predictable*, untuk apa dibuat fleksibel? Jadi, fleksibilitas malah mencurigakan.

Namun saat ini kita sudah tahu sasaran yang hendak kita tuju tidaklah *predictable*. Maka, pada saat ini, jelas kekakuan adalah sebuah bencana.

Sambungan dari Pemerintah (Indonesia) yang Terbelenggu Constraint...

dan berpotensi pegawai negeri sipil mencari penghasilan di luar gajinya.

- Tradisi menghabiskan anggaran. Anggaran umumnya baru bisa dicairkan pada pertengahan tahun. Dengan demikian, anggaran setahun harus dihabiskan dalam tempo enam bulan atau kurang. Akibatnya, pada bulan Desember, pegawai negeri sibuk menghabiskan anggaran. Dalam banyak hal, tidak jarang kegiatan diadakan sekadar untuk menghabiskan anggaran.
- Proses perumusan anggaran sangat panjang. Setiap pejabat yang baru dilantik tidak dapat dengan cepat melakukan sesuatu yang baru. Ia hanya bisa menjalankan program-program yang anggarannya sudah diplot oleh pendahulunya setahun sebelumnya. Bahkan mengubah pemakaian mata anggaran memerlukan persetujuan parlemen. Bila tidak, pejabat dapat dikenai sanksi.
- Pengangkatan pejabat lebih digariskan menurut kepangkatan, bukan kompetensi atau kesanggupan menjalankan misi/mencapai hasil.
- Rapat-rapat internal yang mengintegrasikan seluruh proses dari atas-antarunit, secara detail jarang dilakukan. Dapat dikatakan setiap unit bekerja

Kekakuan adalah benih kegagalan dalam pertempuran dan persaingan, benih konflik, dan benih kerugian. Jadi sebaliknya kita juga perlu mencurigai orang-orang yang tidak fleksibel atau bahkan membuat peraturan tidak fleksibel kalau ia benar-benar tahu sasarannya tidak *predictable*. Jangan-jangan ia bukan orang yang tepat memegang kendali, atau jangan-jangan ada konflik kepentingan, dan sebagainya.

Belakangan ini, misalnya, tampak jelas ada orang-orang tertentu yang sangat mempersoalkan pentingnya menaati prosedur secara kaku di negeri ini dan mengabaikan hasil yang dicapai dalam menangkap tokoh-tokoh perubahan. Bukan main. Mereka benar-benar tidak bisa membedakan yang mana korupsi (yang merugikan negara) dan mana yang jelas-jelas merupakan sebuah terobosan (yang menguntungkan negara).

Namun demikian, perlu pula diingatkan, fleksibilitas bukanlah tanpa prinsip. Untuk itu perlu dipahami bahwa fleksibilitas mengandung sejumlah karakteristik, yaitu:

Bukalah bedong, biarkan ia terjatuh dan bangun kembali. Sebuah kekuatan yang lentur akan menjadi kehebatan.

menurut cara berpikir masing-masing.

Tentu ada banyak lagi *constraint* lain yang masih harus dikendurkan. Sebagian kalangan di birokrasi menyangkal bahwa hal-hal yang saya sebutkan di atas merupakan belenggu untuk kemajuan. Mungkin sebagian besar memang sangat dibutuhkan oleh mereka yang sudah terbiasa dengan cara kerja birokrasi yang standar dan rutin. Sebagian lagi merasa "belenggu-belenggu" itu lebih sebagai proteksi untuk kepentingan karier mereka. Namun saya melihatnya dari kaca mata kepentingan yang lebih besar, yaitu pemerintahan modern, efektif, berdaya guna, responsif, dan efisien.

Kalau birokrasi kita mampu menjadi lebih baik, infrastruktur yang rusak dengan cepat dapat diperbaiki, yang kurang cepat ditambah, pelayanan sangat memuaskan, dan biaya birokrasi (perizinan, dll.) tak perlu semahal hari ini. □

¹ Manusia *alpha* adalah sebutan bagi *the best of the best, the brightest star*, yaitu manusia berkualitas untuk memimpin lembaga/perusahaan besar dan birokrasi pemerintahan.

a. Keterbukaan

Fleksibilitas bukanlah perbuatan tak bermoral. Ia justru mampu lebih memanusiakan manusia karena memberi ruang bagi keterbukaan dan kesadaran. Dengan keterbukaan, setiap orang dituntut untuk selalu sadar untuk berpikir, bukan sekadar menjalankan perintah.

b. Menyajikan Pilihan (alternatif)

Orang-orang yang berpikir akan mampu menyajikan alternatif. Kalau kombinasi A tidak berjalan sebagaimana mestinya, harus ada kombinasi B, C, D yang bisa diambil. Dengan adanya alternatif, *resource* yang ada tidak digunakan sia-sia.

c. Menghargai Realitas di Lapangan

Para perencana yang duduk di belakang kursi dan para

Inilah contoh upaya relaksasi constraint:

Pemain Boleh Memiliki Sponsor

JAKARTA, *Kompas* – PB PBSI memastikan perpanjangan kerjasama dengan Yonex sebagai sponsor melalui penandatanganan surat kerja sama yang dilakukan di pelatnas Cipayung, Sabtu (3/1). Ketua Umum PB PBSI Djoko Santoso memastikan perubahan pada beberapa isi kontrak demi memenuhi kepentingan atlet.

“Untuk sekarang ini boleh ada tambahan sponsor,” kata Djoko. Ia menyebutkan, nilai kontrak dengan Yonex untuk setahun ini adalah 1,5 juta dolar AS, naik dari nilai tahun sebelumnya, 1,2 juta dolar AS.

Menjelaskan apa yang dikatakan Djoko, sekretaris Jendral PB PBSI Yacob Rusdianto mengatakan, untuk saat ini Yonex memberikan kelonggaran jika ada sponsor pendamping selama bukan kompetitor Yonex. Ada tiga tempat di kaus pemain untuk memasang lambang sponsor pendamping, yaitu bagian depan kaus, lengan kanan dan kiri.

Berbeda dengan beberapa pemain dari Malaysia, China, atau Denmark, kaus pemain-pemain pelatnas Cipayung hampir tak pernah ditemeli lambang sponsor apa pun. Dengan adanya perubahan pada isi kontrak seperti yang dikatakan Yacob, kaus pemain-pemain bisa lebih berwarna karena mereka diperbolehkan memiliki sponsor pendamping.

pengawas yang duduk di atas menara bukanlah kumpulan orang-orang sakit atau kalangan yang selfish dengan bersikap seperti polisi yang merasa sudah bekerja dengan menangkap orang-orang yang tidak menjalankan tugas seperti yang telah ditetapkan (prosedurnya). Mereka juga harus terdiri dari orang-orang yang mengerti keadaan di lapangan, di mana hasil sebuah perjalanan tidak selalu harus diukur dari satu cara saja. Sebab bila sebuah prosedur baku harus diulangi, lebih banyak mudaratnya daripada manfaatnya.

Salahkah kita menjadi lebih fleksibel? Kekakuan adalah ibunya peperangan.

d. Fleksibilitas Tetap Terbatas

Fleksibilitas sering disalahtafsirkan sebagai kebebasan sebeb-as-bebasnya atau dipandang sebagai cara yang liberal. Hal ini tentu tidak sepenuhnya benar, sebab dalam

Akan tetapi, hal ini ternyata tidak berlaku bagi Amway, sponsor yang diperoleh pelatih tunggal putra, Hendrawan, untuk lima pemain yang semula akan digunakan untuk turnamen Malaysia dan Korea Super Series, Januari ini, yaitu Sony Dwi Kuncoro, Markis Kido, Hendra Setiawan, Maria Kristin, dan Adriyanti Firdasari. Namun, Maria tidak akan bermain di Malaysia dan Korea karena cedera.

Sponsor dari perusahaan *Multi Level Marketing* (MLM) tersebut diperoleh ketika pemain dalam kondisi bebas kontrak, yaitu setelah berakhirnya kontrak dengan Yonex pada akhir Oktober 2008 dan sebelum PB PBSI mengikat kontrak dengan Yonex yang ditandatangani kemarin. "Beberapa hari lalu PB PBSI meminta lambang sponsor dipindahkan ke lengan, tidak boleh di bagian depan. Padahal, sebelumnya tidak ada masalah," kata Hendrawan.

Atas kasus ini, Yacob mengatakan, PB PBSI memiliki peraturan mengenai penempatan lambang sponsor pendamping. Menurut dia, bagian depan kaus hanya diperbolehkan bagi sponsor yang didapat PB PBSI. Sementara itu, sponsor yang dibawa oleh pemain/pelatih hanya boleh ditempatkan di lengan.

"Sebenarnya hal ini sudah dijelaskan. Mungkin ada miskomunikasi saja," kata Yacob.

(Sumber: Kompas, Minggu 4 Januari 2009)

kerangka fleksibilitas tetap ada batas-batas tertentu yang tidak bisa dilanggar. Pemimpin dan pembuat peraturan tinggal menetapkan saja di mana ruang-ruang fleksibilitas dapat dibuka dan mana yang tidak. Cara bisa saja dilonggarkan dalam batas-batas ruang etika, namun hasil atau sasaran dapat dibuat sedikit lebih *rigid*.

e. Menuntut *Entrepreneurship*

Fleksibilitas menuntut cara berpikir inovatif seperti seorang *entrepreneur* yang berani mengambil tindakan di masa-masa yang sulit, spontan, banyak pilihan, dan luwes dalam menghadapi berbagai hambatan. Keluwesan bukan sekadar untuk memperoleh hasil yang lebih baik, melainkan juga kerugian yang lebih minimal.

Dengan demikian, fleksibilitas telah membantu seorang pemasar dalam menghadapi gejolak krisis dan menyesuaikan diri di lapangan. Fleksibilitas adalah sebuah keputusan strategis yang diberikan oleh pemimpin dan didukung oleh seluruh jaringan kekuasaan untuk menjalankan misi yang berat.

INILAH KEPUSINGAN SEJARAH:
KITA DIHARGAI KARENA
KONSISTENSI YANG KITA
JALANKAN. SEDANGKAN KRISIS
MENUNTUT ANDA BERADAPTASI.

KEMAMPUAN BERADAPTASI (CHANGE)

TAK ada hal lain yang membuat sebuah bangsa, perusahaan, atau produk berumur panjang selain kemampuannya untuk beradaptasi.

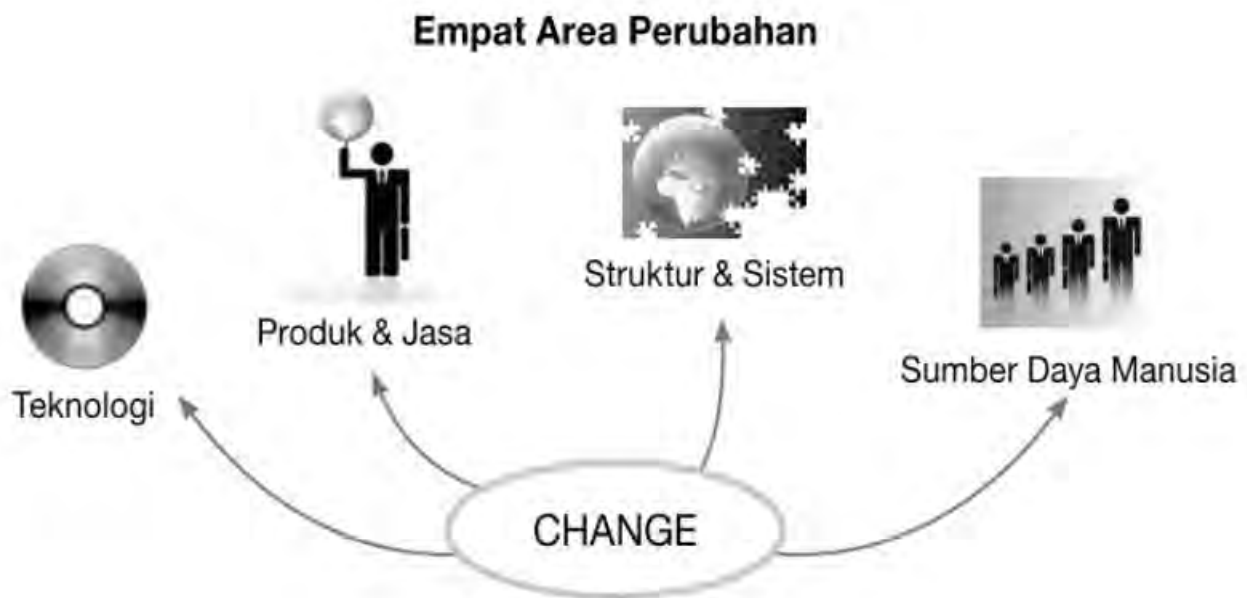
KRISIS MENYIRATKAN KITA harus berubah, menyesuaikan diri dengan keadaan baru karena *landscape* kita berusaha atau memasarkan produk telah berubah. Nokia berumur panjang karena beradaptasi dari pembuat sepatu boot, televisi hitam putih, dan produk-produk kehutanan menjadi pembuat ponsel yang paling *fashionable*. Sharp juga beradaptasi dari pembuat pensil mekanik menjadi pembuat radio, televisi sampai ke *home appliance* elektronika.

Demikian pula dengan Bank Mandiri yang mewarisi nilai-nilai bank pemerintah yang birokratik berevolusi menjadi bank yang profesional. Perum Pegadaian pun berevolusi menjadi usaha gadai modern, dan Pertamina beradaptasi menjadi pemain energi yang berstandar kelas dunia.

Bangsa ini memang menerima warisan yang serba nikmat. Semua yang dibutuhkan manusia selalu mudah diperoleh, matahari bersinar dengan energi yang berkelimpahan. Tanpa krisis kita akan terbelenggu oleh kenikmatan dan sulit untuk berkembang. Jadi, bangsa Indonesia harus bersyukur dengan adanya krisis karena krisis mendorong kita untuk berpikir dan segera bertindak.

Tindakan apa yang diambil?

Setidaknya ada 4 area yang harus menjadi perhatian eksekutif untuk diadaptasikan. Keempat area itu adalah teknologi, produk dan jasa, struktur dan sistem, serta sumber daya manusia (Mc Cann, 1991).



Perubahan Teknologi

Sudah menjadi syarat mutlak untuk menjadikan perusahaan kompetitif dalam proses produksi dan distribusi. Perubahan diperlukan untuk membuat produksi menjadi lebih efisien, lebih memiliki kapabilitas, baik dari segi volume maupun kemampuannya menghasilkan produk-produk bernilai tambah tinggi. Salah satu perusahaan yang tengah berjuang memperbaiki teknologinya adalah Pertamina. Perusahaan minyak ini di era pemerintahan Soeharto telah dipasung menjadi perusahaan monopoli yang diarahkan untuk menyediakan pasokan energi di dalam negeri sebagai penjamin stabilitas. Akibatnya, kilang-kilangnya sebagian besar hanya didesain untuk membuat minyak tanah.

Selain itu, sejak terjadinya krisis keuangan yang melibatkan mantan direktur utamanya yang sangat agresif melakukan ekspansi, yaitu Ibnu Sutowo, pada tahun 1974 – 1976, pemerintah telah mengekang perusahaan ini dengan tidak lagi diperkenankan mengelola keuangannya sendiri.

Dengan demikian, praktis sejak saat itu Pertamina hanya mencatat uangnya saja sedangkan investasinya tidak ada yang baru. Jadi, sejak saat itu tidak ada kilang-kilang baru. Hal itu tentu menguntungkan negara-negara tetangga yang melihat Indonesia kelak akan sangat kesakitan tanpa kilang-kilang modern.

Seorang anak yang terpasung tak akan pernah mampu berdiri tegak.

Mereka lalu membangunnya di Malaysia dan Singapura, dan dari sanalah Indonesia mengimpor kembali minyak-minyak yang sudah diolah menjadi minyak tertentu atau produk-produk kimia yang lebih *advance*.



Suasana berubah sejak diberlakukannya UU No.22/tahun 2001 dan Peraturan Pemerintah No.31/tahun 2003 yang menjadikan Pertamina sebagai "perusahaan biasa" yang harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan minyak asing di rumahnya sendiri. Pertamina seperti gelagapan, semua kini harus dibenahi.

Tetapi yang sangat berat adalah teknologinya yang terkesan tua, ketinggalan zaman, kompleksitasnya rendah, didesain untuk membuat produk-produk bernilai tambah rendah (minyak tanah), dan seterusnya.

Perubahan teknologi tentunya bukan sekadar perubahan mesin, melainkan juga kompetensi. Dengan demikian, perubahan itu menyangkut metode kerja, arus kerja, cara pendistribusian, sikap mental dalam pemeriksaan, inovasi, dan seterusnya.

Perubahan seperti itu sangat memerlukan pemikiran yang komprehensif karena menyangkut investasi yang sangat besar, berdampak sangat luas, dan menyangkut masa depan semua orang yang berkepentingan. Misalnya saja, dengan teknologi baru, Indonesia bisa menghasilkan produk-produk turunan minyak yang selama ini harus diimpor dari minyak mentahnya sendiri yang telah diekspor.

Selain itu, perubahan menyangkut masyarakat luas, seperti konversi minyak tanah menjadi gas yang menimbulkan resistensi di banyak kalangan.

Meski sakit dan banyak tantangannya, perubahan teknologi jelas sebuah keharusan. Kita tak bisa menghindari kenyataan itu bila ingin maju dan berkembang.

Perubahan Produk dan Jasa

Krisis juga menyadarkan manusia untuk mengubah produk atau jasa yang sudah tidak efisien lagi atau sudah

Perubahan memang tidak mudah, tapi tanpa perubahan tak akan ada kemajuan.



ketinggalan zaman. Tadi di atas saya menyebutkan Pertamina harus menghentikan produksi minyak tanahnya karena memang benar-benar tidak efisien.

Pada saat ini, praktis hanya ada 2 negara di dunia, yaitu Indonesia dan sebuah negara di Afrika saja yang masih mengandalkan minyak tanah sebagai bahan bakar bagi masyarakatnya. Selain subsidiya terlalu besar, energinya masih kalah dengan bahan bakar lain yang lebih murah. Pertamina melakukan konversi minyak tanah di saat terjadi krisis energi global.

Perusahaan tentu perlu melakukan perubahan produk dan jasa agar lebih efisien, lebih sesuai dengan kehendak pasarnya, sebab dengan terjadinya krisis, ekspektasi konsumen juga berubah. Perubahan itu dapat berupa adaptasi terbatas baik pada kandungan produk, maupun pemakaian/kemasannya, sampai benar-benar produk baru.

Yang tak kalah penting adalah perubahan jasa. Di era globalisasi yang penuh persaingan ini, hampir tidak dapat dihindari lagi masuknya produk-produk bermerek global ke seluruh penjuru Nusantara. Jasa-jasa menjadi sangat modern, kental dengan teknologi, dibekali dengan standar dan manual operasi, dengan dukungan SDM yang sangat andal dan pelayanan prima.

Konsumen tidak pernah diam di tempat. Ia berubah dari masa ke masa.

Perubahan Struktur dan Sistem



Perubahan ini mempengaruhi cara kerja, supervisi, kontrol, dan nilai-nilai. Termasuk di dalamnya adalah perubahan struktur yang memungkinkan orang-orang bekerja lebih cepat, lebih terbantu, dan lebih efisien. Selain perubahan struktur, diperlukan perubahan strategi, kebijakan, sistem imbal jasa, hubungan perburuhan, alat-alat koordinasi, sistem informasi, sistem perakuntansian dan sistem peranggaran.

Di Indonesia, banyak perusahaan mulai menerapkan me-

tode *balance score-card* yang mewajibkan setiap atasan mengevaluasi setiap bawahannya dengan kriteria yang disepakati (indikator-indikator kinerja utama). Namun selain *score-card* individu, juga diperlukan *score-card* unit dan antarunit yang memungkinkan dicapainya kinerja lintas unit.

Perubahan SDM

Perubahan ini menyangkut aspek yang sangat kompleks dan luas. Mulai dari pengurangan orang, pergantian DNA (pertukaran SDM), sampai perubahan perilaku, keterampilan, harapan-harapan, nilai-nilai, kompetensi, cara kerja, dan gaya hidup.



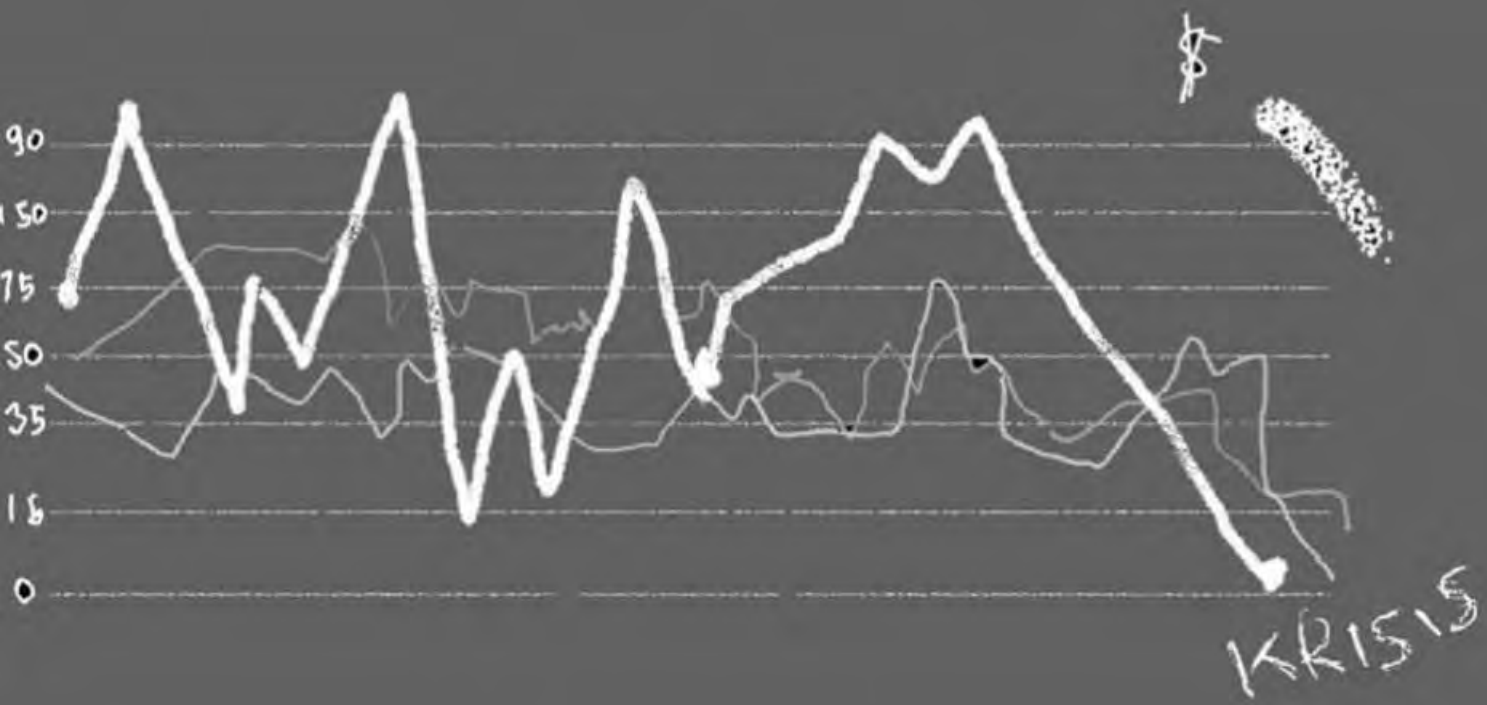
Pada waktu ekonomi sedang tumbuh, perusahaan punya kecenderungan merekrut sebanyak-banyaknya tenaga kerja. Kebijakan kepegawaian diadakan untuk membuat karyawan dapat bekerja dengan nyaman, tenang, dan loyal. Namun begitu terjadi krisis, gaji adalah komponen biaya tetap yang terikat dan harus dibayar, ada atau tidak pemasukan dari penjualan. Perusahaan dapat mengalami pendarahan kalau *revenue* yang ia terima lebih kecil dari biaya-biaya tetapnya.

Dalam situasi demikian, perusahaan membutuhkan perubahan, merekrut tenaga-tenaga muda yang mampu bekerja lebih keras lagi dan belum berada dalam zona kenyamanan. Namun dalam beberapa hal, orang-orang yang cocok bekerja di era krisis berbeda dengan mereka yang bekerja di era sedang tumbuh. Dan keduanya sering kali tidak bisa digabungkan kalau kita tidak ingin pegawai-pegawai yang baru terkontaminasi pegawai-pegawai lama.

Dalam hal ini pilihan yang sering diambil adalah dengan menawarkan program pensiun dini, sementara rekrutmen baru terus dilakukan.

Namun demikian, perubahan SDM bukan semata-mata perubahan orang, melainkan juga perilaku dan nilai-nilainya. Bahkan sering dikatakan, perubahan belum tentu akan berhasil sebelum kita berhasil mengubah cara berpikir manusia. ^(MIC)

Jangan katakan "tahun ini tak ada kenaikan gaji". Katakanlah, kenaikan akan diberikan sesuai dengan kinerja.



3

Semua Orang Sulit Membaca Krisis

Andaikan saya bisa meramalkan
apa yang terjadi esok, saya akan
membuat esok menjadi hari
ini....

SETIAP ORANG BERBEDA-BEDA dalam membaca tanda-tanda krisis dan selalu bertanya apa yang harus dilakukan untuk meresponsnya. Kalau Anda kurang setuju, cobalah baca berita di bawah ini.

Itu baru soal kemiskinan yang masing-masing pihak *keukeuh* akan apa yang dihitung, dilihat, ditafsirkan, dan disajikan kepada masyarakat luas benar adanya. Padahal keduanya sama-sama dibesarkan dan sama-sama pernah menjadi pejabat tinggi dalam bidang pertahanan dan keamanan. Sementara itu, seorang lainnya, yaitu Faisal Basri, seorang ekonom, juga melihatnya dari kacamata yang lain lagi.

Faisal Basri: Data Kemiskinan Yudhoyono dan Wiranto Ngawur

TEMPO Interaktif, Jakarta: Pengamat ekonomi Faisal Basri menilai perdebatan data statistik kemiskinan antara Presiden Susilo Bambang Yudhoyono dengan Ketua Umum Partai Hanura Wiranto sia-sia. "Data keduanya tidak ada yang benar," katanya, dalam refleksi akhir tahun di Sekretariat Gerakan Pemuda Ansor, Jakarta, Kamis (27/12).

Faisal menyebut, beberapa waktu lalu, Yudhoyono menyatakan jumlah orang miskin dan pengangguran berkurang. Pernyataan itu diambil dari data Badan Pusat Statistik. Sementara itu, Wiranto justru menyatakan jumlah orang miskin dan penganggur bertambah. "Wiranto mengambil data dari Bank Dunia dan Bank Dunia mengambil data dari BPS. Jadi sama saja," katanya.

Perdebatan data kemiskinan dan pengangguran, lanjut dia, justru membuat pemerintah semakin jauh dari substansi penanganan kemiskinan dan pengangguran. Kebijakan ekonomi yang diterapkan pemerintah juga dinilai tidak berpihak pada masyarakat bawah. "Substansi kemiskinan tidak pernah dijamah," kata Faisal.

Sebelumnya, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono mengatakan jumlah orang miskin pada 2007 hanya 16,5 persen, jauh lebih rendah dari jumlah orang miskin pada 1998 sebesar 24,2 persen. Namun klaim presiden berhasil menurunkan angka kemiskinan dibantah Wiranto melalui iklan layanan di media elektronik. Dalam iklan layanan masyarakat tersebut, Wiranto menyebutkan tingkat kemiskinan saat ini justru mencapai 49,5 persen.

Perbedaan data jumlah kemiskinan tersebut, menurut Faisal, karena keduanya merujuk pada sumber yang berbeda. Presiden merujuk data Badan Pusat Statistik

Dalam kehidupan, fakta hanyalah sebagian dari kenyataan, yaitu kenyataan yang kita tangkap menurut persepsi kita masing-masing.

Untuk lebih jelasnya, mari kita baca berita berikut ini yang disajikan di harian *Media Indonesia*, 5 Februari 2008, perhatikanlah, dua dan satunya otoritas fiskal melihat masa depan dengan kaca mata yang berbeda. Setelah itu, bandingkan dengan data faktual yang terjadi sepanjang 2008: pertumbuhan ekonomi mencapai 6,2%, inflasi 11,1%, nilai tukar rupiah per 31 Desember 2008 = Rp10.950, dan harga minyak = US\$38,90 per Barel (26 Desember 2008).



FAISAL BASRI
Pengamat Ekonomi

Data keduanya tidak ada yang benar karena sama-sama mengacu dari BPS.



SUSILO BAMBANG
YUDHOYONO
Presiden Republik Indonesia

"Jumlah orang miskin pada 2007 hanya 16,5 persen, jauh lebih rendah dari jumlah orang miskin pada 1998 sebesar 24,2 persen."



WIRANTO
Ketua Umum DPP Hanura

"Jumlah orang miskin dan penganggur meningkat menjadi 49,5 persen."

sedangkan Wiranto merujuk pada data Bank Dunia. "Dua-duanya ngawur," katanya. (Dwi Riyanto Agustiar)

(Sumber: Tempointeraktif.com, Kamis, 27 Desember 2007 | 20:00 WIB)

Karena manusia berbeda-beda dalam membaca perekonomian, maka membaca krisis ekonomi pun perlu kehati-hatian. Demikian pula respons orang-perorang pun tidak sama. Taruhlah fakta yang diberikan sama, ternyata cara menafsirkan kedua orang yang berbeda benar-benar tidak sama. Untuk jelasnya, sekali lagi saya ajak Anda ke sebuah fakta antara tahun 1998-2002, yaitu sebuah situasi di mana semua ahli menyampaikan kekhawatirannya tentang masa depan Indonesia. Saat itu, Indonesia didera krisis multidimensi yang berawal dari krismon (krisis moneter). Setelah diterjang badai krisis keuangan Asia, politik Indonesia pun carut-marut, pemerintah Soeharto yang telah membangun kekuasaan dan kestabilan politik selama 32 tahun terjungkal. Politik dan ekonomi sama-sama sulit. Pada masa itu, semua orang meramalkan ekonomi Indonesia tamatlah sudah. Ribuan orang yang percaya dengan pendapat itu memilih menutup

*Rambut
boleh sama-
sama hitam,
isi kepala
tak ada yang
tahu.*

Perubahan Anggaran Negara, Sri Mulyani Optimistis, Burhanuddin Pesimistis

JAKARTA (MI): Baru pertama kali terjadi dalam rapat kerja DPR yang membahas APBN, setelah membacakan laporan, Gubernur Bank Indonesia (BI) meninggalkan ruangan. Untuk pertama kali pula, anggota dewan tidak mempertanyakan alasan Gubernur BI—yang kini tersangka kasus aliran dana BI—meninggalkan rapat.

Gubernur BI Burhanuddin Abdullah meninggalkan ruang rapat Komisi XI DPR setelah tak lebih dari 10 menit memaparkan pengaruh perkembangan perekonomian global terhadap asumsi dasar ekonomi makro Indonesia.

Selesai berbicara dalam rapat yang juga dihadiri Menteri Keuangan Sri Mulyani, Kepala Bappenas Paskah Suzetta, dan Kepala BPS Rusman Heriawan, kurang lebih pukul 11.30, WIB Burhanuddin minta izin kepada pemimpin komisi meninggalkan rapat untuk sebuah urusan lain.

“Bapak Pimpinan, sebagaimana sudah saya sampaikan tadi waktu masih di luar ruangan rapat, karena saya harus mempersiapkan hal-hal lain, barangkali setelah saya menyampaikan asumsi BI ini saya mohon izin untuk meninggalkan

perusahaannya dan bermigrasi ke luar negeri. Namun benarkah ekonomi Indonesia *collaps*?

Collaps itu ternyata hanya terjadi di Jakarta dan Pulau Jawa. Kala kemiskinan dan kerusakan mengoyak-oyak Jawa, para petani di Sulawesi Selatan, Utara, dan Tenggara, Sumatera Selatan, Lampung, dan Kalimantan ternyata justru meraih keuntungan besar. Bahkan di pulau Jawa yang sulit sekalipun, banyak produsen yang melaporkan bisnisnya tumbuh di luar perkiraan.

Itulah persoalan dunia abad ke-21, dunia yang terhubung secara datar, terkait satu sama lain, dengan semakin banyak yang terlibat dan berpartisipasi, tetapi menjadi semakin kompleks dan semua gejala dibaca dengan persepsi yang berbeda-beda. Sebuah pelajaran harus kita ambil: Kita tidak bisa menggeneralisasikan semua yang dikatakan berlaku secara umum.

Krisis itu seperti virus, ia menyerang mereka yang lemah daya tahan tubuhnya.

rapat,” kata Burhanuddin sebelum beranjak pergi.

Memang, sebelum rapat dimulai, Burhanuddin sudah menyampaikan kepada pimpinan komisi bahwa dia tidak dapat mengikuti rapat hingga tuntas.

Ketua Komisi XI Awal Kusumah merespons singkat. “Ya, silakan kepada Pak Gubernur.” Burhanuddin menunjuk Deputy Gubernur BI Hartadi Sarwono untuk menggantikannya.

Yang juga langka, tak seorang pun anggota DPR yang melakukan interupsi, mempertanyakan kepergian Burhanuddin tersebut. Padahal rapat yang dimulai pukul 10.00 itu membahas agenda strategis, yaitu perubahan asumsi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2008 akibat gejolak perekonomian global.

Perbedaan proyeksi

Ada perbedaan proyeksi antara Bank Indonesia, yang merupakan otoritas moneter, dan Menteri Keuangan sebagai otoritas fiskal. Gubernur BI memperkirakan pertumbuhan ekonomi bergerak antara 6,2% sampai 6,8%, namun akan

Bersambung...

Kesempurnaan Persepsi



Sambungan dari Perubahan Anggaran Negara, Sri Mulyani Optimis, Burhanuddin Pesimistis...

tercapai pada batas bawah 6,2%. Sebaliknya, Menteri Keuangan yang mewakili pemerintah mematok proyeksi pertumbuhan ekonomi 6,8%.

Burhanuddin menilai penurunan belanja pemerintah menyebabkan stimulus perekonomian dalam bentuk konsumsi dan investasi menjadi lebih rendah. Di sisi lain, langkah pemerintah meningkatkan subsidi akan mempertahankan daya beli masyarakat.

Adapun Menkeu Sri Mulyani memandang pertumbuhan ekonomi dengan kaca mata optimistis. Menurutnya, koreksi pasti terjadi, tetapi besarnya tidak jauh dari 6,8%. Bank Indonesia juga pesimistis akan pencapaian target inflasi. Burhanuddin menyebut angka inflasi bisa lebih tinggi, mencapai 6,5%, sedangkan Sri Mulyani yakin 6%.

Otoritas moneter memprediksi rata-rata nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat terburuk mencapai 9.300 per dolar AS. Sebaliknya, otoritas fiskal mengharapkan 9.100.

Akan tetapi, keduanya sama-sama memperkirakan harga minyak bertengger pada harga US\$80 per barel. Sebuah lompatan 33,3%, dari sebelumnya

TANPA KEBIJAKAN, MANUSIA KEHILANGAN JATI DIRI. TAK AKAN ADA KEBENARAN, TAK ADA KEMANUSIAAN.

Kesulitan manusia menafsirkan dunia ini tidak lepas dari fitrah kita yang memiliki panca indera yang terbatas. Memiliki kesempurnaan panca indera saja belum cukup untuk menangkap realita kehidupan. Apalagi bila Saudara memiliki salah satu saja indera yang kurang sempurna. Itu saja sudah membedakan orang yang satu dengan yang lainnya.

memperkirakan harga minyak hanya US\$60 per barel.

Beban subsidi

Dengan semua proyeksi itu, pemerintah akhirnya mengajukan total belanja negara akan mencapai Rp910,6 triliun, dengan pendapatan Rp823,3 triliun. Akibatnya, defisit mencapai Rp87,3 triliun.

Subsidi terbesar untuk bahan bakar minyak (BBM) melonjak lebih dua kali lipat, yaitu dari Rp45,8 triliun menjadi Rp102,1 triliun. Urutan berikutnya adalah subsidi listrik yang naik dari Rp29,8 triliun menjadi Rp42,6 triliun atau naik 42%. Adapun subsidi pangan membubung dari Rp7,2 triliun menjadi Rp19,8 triliun, atau naik 175%. Dengan demikian, total subsidi membengkak hampir 100%, dari sebelumnya Rp82,8 triliun menjadi Rp164,5 triliun.

“Pemerintah ingin mengurangi beban masyarakat dengan tetap menjaga momentum pertumbuhan,” jelas Sri Mulyani. (Sha/Zhi/Uud/Far/Hil/X-7)

(Sumber: Media Indonesia, 5 Februari 2008.)

SAYA AKAN MENGAJAK Anda memahami betapa kompleksnya memahami hidup ini, mulai dari memahami alam yang kasat mata, sampai alam yang tak kelihatan, yang dirangkai oleh ribuan atau jutaan orang yang berbeda di tempat yang berbeda-beda. Sebagian besar partisipan itu berada di tempat-tempat yang tak bisa ditangkap secara fisik oleh mata kita.

Maka sejauh mata memandang, serpihan-serpihan peristiwa ekonomi itu sungguh sulit kita rangkai. Ajaib memang tiba-tiba kita merasa tahu dengan hanya membaca koran atau menonton televisi. Kita mempercayai semua itu dari para wartawan dan para analis. Padahal mereka sebenarnya pun saling berbeda pandangan. Setelah menengok kiri dan kanan—seakan-akan mencari kesepakatan dan berharap ada keajaiban—akhirnya terbentuklah sebuah kesimpulan.

Jadi, kesimpulan pun butuh waktu untuk mengkristal, dan manusia menafsirkan alam semesta dari waktu ke waktu melalui tahapan panjang yang hasilnya bisa berbeda antara yang satu dan lainnya. Mungkin Anda yang cerdas makin bertanya-tanya, apa sih sulitnya membaca peta ekonomi? Saya akan ajak Anda menerawang perjalanan Anda mengenal jagat raya ini, mulai dari bayi sampai dewasa. Renungi baik-baik bahwa kita makhluk yang belajar dengan segala keunikan dan kesulitannya.

MASALAH TERBESAR MANUSIA ADALAH BEKERJA DENGAN ASUMSI. ASUMSI ADALAH IBUNYA KEBINGUNGAN.

SEJAUH MATA MEMANDANG

DENGAN PANCA INDERA, kita bisa melihat sejauh mata memandang. Tetapi, untuk melihat sejauh mata memandang, manusia memerlukan waktu, yaitu waktu mematangkan kemampuan seluruh indera secara simultan. Belum sampai membaca, kita perlu mematangkan penangkapan cahaya. Tetapi, sebelum melihat, kita menafsirkan alam semesta melalui temperatur.

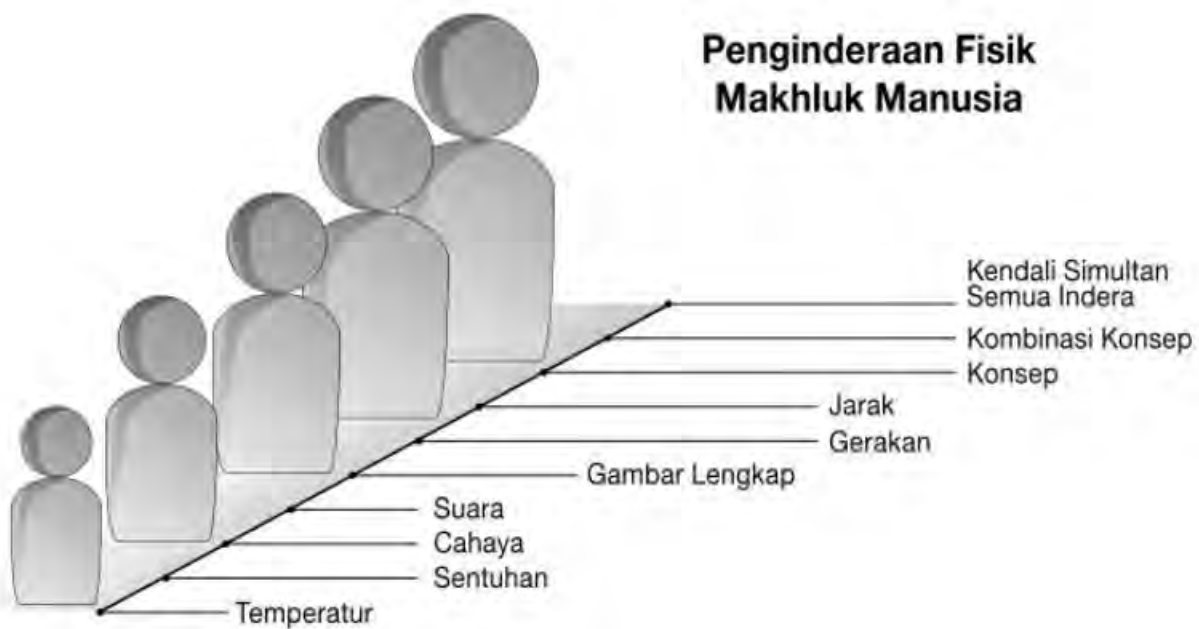
Kendati belum mengenal betul orangtuanya dan matanya masih terkunci rapat misalnya, seekor bayi kanguru misalnya bisa dengan cepat memasuki kantong ibunya. Demikian pula dengan seorang anak kera yang masih buta mampu menemukan puting susu ibunya, karena pada titik itulah terdapat elemen tubuh dengan temperatur tinggi (paling hangat) pada induk. Demikianlah pula bayi-bayi manusia menafsirkan kehidupannya dan perlahan-lahan belajar mengenal orangtuanya melalui mata dan telinga.

Jadi, pertama-tama manusia dan makhluk mamalia lainnya menafsirkan dunia ini melalui stimulus temperatur (panas/hangat-dingin). Setelah itu, ia baru melihat cahaya, dan merasakan sentuhan melalui kulit. Seorang bayi dapat merasakan kasih sayang melalui sentuhan. Maka manakala kita memegang jari-jari kakinya, kita pun merasakan gerakannya yang menggemaskan. Begitu matanya terbuka, ia belum bisa menangkap gambar secara lengkap. Mulanya ia hanya bisa melihat bentuk umum. Meski bisa menyebut "papa" atau "mama", ia belum bisa membedakan orang yang satu dengan yang lain. Manusia perlu waktu untuk menumbuhkan penginderaannya, dan manusia perlu waktu untuk belajar mendapatkan konsep hidup yang kita pahami seperti saat ini.

Saya melihat apa yang tak terlihat. Saya berbuat untuk mengantarkan kehidupan ke arah yang lebih baik...

SEKOLAH ITU BUKANNYA TIDAK PERLU, MELAINKAN BELUM CUKUP UNTUK MEMAHAMI SEPENUHNYA KEBENARAN.

Selanjutnya, sebagai makhluk kecil, anak manusia mulai belajar menggerakkan tubuh, menangkap bola (gerakan dan kecepatan), menduga-duga jarak, sampai menafsirkan pesan melalui bahasa dan simbol-simbol.



Perjalanan manusia tradisional memahami dunia fisik ini sungguh kompleks dan memerlukan bantuan orang lain. Bayangkan apa jadinya kalau seseorang tidak memiliki kelengkapan indera, atau salah satu inderanya tak berfungsi dengan baik. Mereka akan semakin sulit memahami isi dunia ini menurut kesepakatan umum.

Saya mendapatkan penjelasan ilmu menangkap/menafsirkan alam ini dari Clark McPhail, ahli psikologi sosial, murid Margaret Mead seorang ahli perilaku terkenal yang sangat disegani, yang menjadi salah seorang pembimbing disertasi saya

Kita tumbuh dan belajar memahami isi dunia ini selangkah demi selangkah, jatuh-bangun, dari kekurangan dan kesalahan-kesalahan.



RIZAL RAMLI

Pertumbuhan anjlok ke 3%

Krisis ekonomi yang mendera berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia, masih akan berdampak secara signifikan. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang dipatok 6% akan anjlok ke angka 3%. Selain itu akan ada jutaan orang yang ter-PHK dan penjualan produksi industri akan berkurang.

Sumber: Kompas.com,
Kamis, 16 Oktober 2008
22:09 WIB



FAISAL BASRI

Optimistis Tumbuh 5,7%

Pemerintah berencana mengubah angka pertumbuhan ekonomi menjadi 4,5-5 persen. Karena situasinya setiap hari berubah dan setiap hari semakin buruk. Tapi saya masih optimistis pertumbuhannya adalah 5,7%.

Keyakinan ini didasarkan pandangan bahwa Indonesia memiliki modal dasar yang cukup potensial. Antara lain, sistem ekonomi dan keuangan yang tidak terlalu terkait dengan AS, harga minyak dunia yang turun, kondisi pangan bagus, account supply, hingga perbankan nasional yang sehat.

Sumber: Okezone.com,
Minggu, 30 November 2008
11:11 WIB



SRI MULYANI

Inflasi & Pengangguran PR Pemerintah

Sepanjang tahun 2008 pemerintah berhasil menahan laju inflasi pada kisaran 11,06% atau lebih rendah dari estimasi sebelumnya yang diperkirakan mencapai 12,9%. Akan tetapi, jika dibandingkan dengan negara lain masih kalah. Misalnya, inflasi di Thailand 3%, Malaysia 4,3%, Filipina 2,7%, dan Korea Selatan 3%. Sedangkan pengangguran mencapai 8,3%, sedangkan di Thailand 1,4%, Malaysia 3,3%, dan Filipina 7,3%.

Pertumbuhan ekonomi 2008 mencapai 6,2%, defisit anggaran 0,1%, utang pemerintah terhadap PDB 33,3%, utang luar negeri terhadap PDB 30,4%, utang luar negeri terhadap ekspor 17,5%.

Sumber: Okezone.com,
5 Januari 2009
20:27

MEMBACA OPINI ATAU FAKTA KETIGA ORANG DEWASA DI ATAS INI DAPAT MEMBINGUNGKAN ANDA, PARA PEMULA.

di University of Illinois. McPhail menunjukkan betapa sulitnya seorang kanak-kanak bermain bola dengan orang-orang dewasa yang sudah memiliki banyak jurus dan menguasai keseluruhan bahasa tubuh.

Orang dewasa dengan cepat melakukan refleksi terhadap setiap tipuan gerakan lawannya yang membawa bola dan berhasil mengimbangnya. Bagaimana dengan anak-anak? Benar! Mereka mudah tertipu oleh gerakan orang dewasa dan selalu terjatuh.

Seperti itu pulalah sebenarnya bagi kita yang tidak berpengalaman dalam membaca setiap gejolak ekonomi melalui data-data yang melompat-lompat *zig-zag*—yang terjadi di seluruh dunia.

Bagi seorang pemula, semua gerakan super canggih yang dilakukan baik oleh pelaku-pelaku usaha global maupun pembuat rumus-rumus baru produk keuangan yang canggih sangat mengecohkan dan membuat kita terjatuh-jatuh, marah, tertipu, dan terganggu.

SEBAGAI PEMULA, KITA
SELALU BERTANYA.
KADANG KITA SALAH,
TAPI KITA BELAJAR.

PEMULA SELALU TERKEJUT

KEMBALI KE ANAK kecil, yang belum berpengalaman tadi. Ia pun belum bisa membedakan jarak. Seorang ibu yang menjaga anak bayinya sering mengingatkan kakak-kakaknya agar tidak menimbulkan kegaduhan. Setiap kali pintu terbuka secara kasar, anak bayi itu terkejut. Demikian pula saat bayi itu mulai sedikit lebih besar. Setiap kali mendengar suara ledakan sekecil apa pun ia terkejut dan menolehkan kepalanya mencari sumber suara. Ia belum tahu berapa jauh sumber ledakan itu, dan berapa besar *magnitude* ledakan tersebut dari posisinya.

Berbeda dengan orang dewasa yang memiliki kesempurnaan panca indera, kita pun dengan cepat bisa membedakan apakah ledakan itu suara mercon, tembakan senjata api, bom atau ledakan hebat lainnya. Kita juga dengan cepat dapat menerka pada jarak berapa meter kira-kira sumber ledakan itu jauhnya ke tempat kita berdiri. Apakah itu satu, sepuluh, seratus meter atau satu kilometer dan berada di sebelah Utara atau Selatan kita.

Demikianlah kita menggenapi hidup ini dengan kemampuan menangkap gejala-gejala alam melalui indera-indera kita. Kita mengkombinasikannya melalui gerakan-gerakan, konsep, dan bahasa tubuh. Kita belajar mengecap rasa, menangkap hewan, menafsirkan warna, mewarnai, menciptakan keserasian, menafsirkan bahasa tubuh orang lain, menafsirkan warna, simbol-simbol, dan sebagainya. Kita mempelajari gejala-gejala alam yang menyenangkan dan yang membahayakan. Kita belajar merespons amarah atau perintah orang melalui indera kita dan konsep-konsep yang kita pelajari.

Kita terkejut karena belum terbiasa dalam menghadapi hal-hal tak terduga.

SEMUA YANG SAYA jelaskan di atas adalah level 1 pada bagan Kesempurnaan Persepsi manusia yang saya sebut sebagai *anugerah*. Saya sebut begitu karena memperoleh kesempurnaan indera adalah sebuah anugerah, apalagi bisa mengendalikannya secara simultan. Namun itu belum sempurna betul.

Saya bisa mengendalikan mata saya, tapi belum tentu penglihatan saya.

Manusia yang sempurna adalah manusia yang sakti, yang dengan cepat mampu menafsirkan isi semesta alam ini dan meresponsnya. Kalau ada bahaya, ia akan memberi tahu pengikut-pengikutnya jauh sebelum kejadian. Ia mampu menerawang jauh ke depan dan apa yang diterawang dan diucapkannya itu ternyata benar-benar menjadi kenyataan. Dan mereka yang diberi tahu ikut selamat.

Manusia sakti itu adalah manusia yang mencapai level ke-4 pada bagan Kesempurnaan Persepsi. Itulah manusia yang mencapai level kebajikan, level filosofi.

Mari kita lanjutkan untuk memahami lebih jauh.

Saya berkeyakinan, kalau Anda mematuhi tahapan-tahapan ini, Anda pun dapat menjadi manusia sakti yang bisa membaca gejala krisis lebih hebat dari George Soros, Warren Buffet, atau pengusaha-pengusaha terkenal lainnya. Kita lihat dulu bagaimana manusia melewati level kedua dan level ketiga.

Manusia dewasa menyempurnakan penafsiran alam melalui Pengalaman Hidup (level 2) dan Ilmu Pengetahuan (level 3) agar terbebas dari gejala-gejala subjektif atau perspektif yang sempit termasuk mitos dan legenda-legenda yang diyakini masyarakat benar adanya.

Kita perlu menafsirkan orang lain, bangsa lain, teknologi, penyakit, benda-benda, perilaku, dan gejala-gejala bukan melalui mistik atau selera, melainkan melalui kebenaran pengetahuan.

Manakah yang datang lebih dulu, pengalaman hidup atau keilmuan?

TEKANAN HIDUP ADALAH ENERGI. IA MEMBERI KEKUATAN UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN DAN KENYATAAN.

Saya kira keduanya bisa berjalan bersama-sama, bisa juga terpisah kalau Anda tidak sempat mengecap pendidikan di bangku sekolah.

Manusia modern, sejak umur lima tahun (bahkan sekarang sejak usia tiga tahun) sudah dikirim orangtuanya ke bangku sekolah. Anda mulai belajar tentang hukum-hukum alam yang telah ditemukan orang-orang hebat yang menghasilkan rumus-rumus terkenal. Anda menjadi lebih kritis dan tidak bisa dibohongi sembarang orang yang Anda temui di jalan yang selalu mengaitkan gejolak alam dengan roh-roh halus, setan, jin, keberuntungan, dan mitos-mitos lainnya. Atau yang membungkus kebenaran dengan hal-hal yang seakan-akan sakral dan tak boleh dibantah.

Namun pada saat yang bersamaan Anda juga belajar menafsirkan kehidupan dari teman-teman, guru, orang tua, sopir bis, para penumpang kendaraan umum, dan sebagainya yang Anda temui di jalan dan di sekolah.

Inilah yang saya sebut dengan *pengalaman hidup*, sesuatu yang menempa kepribadian, tata nilai, dan *belief* kita. Ia bisa menjadi filter dalam menangkap makna.

Sebagai anak laki-laki, saya belajar membela diri kala dikero-yok preman. Saya belajar mengatasi konflik, menafsirkan bahaya di jalan saat menyeberang jalan raya, dan sebagainya. Masa kecil saya di Jakarta saya lalui dengan persahabatan, menumpang bis kota dari Kebayoran Baru ke Salemba setiap hari, menyeberang jalan besar, menghindari tukang copet, dan para pemeran di dalam bis, berteman dengan kondektur bis PPD, disundut rokok oleh Pak Guru namun menjadi murid kesayangan yang dicintai teman-teman, *distrap* di muka kelas, menahan lapar, menyaksikan orangtua kehilangan pekerjaan, sahabat yang meninggal dunia di usia muda, tidak naik kelas, menjadi aktivis di kampus, memperoleh penghargaan, sampai merantau belajar ke manca negara, belajar sambil bekerja, dan seterusnya.



Singkatnya saya telah mengalami tempaan hidup yang tidak ringan sejak masa kanak-kanak yang membentuk persepsi saya tentang kebenaran. Saya juga belajar menghargai orang, mencintai kehidupan, dan perbedaan. Sekolah dan akhirnya berhasil meraih pendidikan, membuat saya memiliki *self esteem*.

Masa kecil saya yang pahit dan manis telah membentuk saya menjadi pribadi yang seperti ini. Pribadi yang saya miliki dengan segala kepekaannya di jalan-jalan ibukota tentu beda dengan pengalaman masa kecil Anda masing-masing.

Kita semua adalah pribadi yang berbeda-beda. Maka, sekalipun tingkat pendidikan dan jenis keahlian kita sama, tafsiran kita tentang segala peristiwa ekonomi berbeda-beda, karena filter yang kita miliki tidak sama.

Demikianlah mengapa Wiranto berbeda dengan SBY dalam melihat angka kemiskinan, Sri Mulyani dengan Burhanudin Abdullah berbeda dalam membuat proyeksi ekonomi, dan Faisal Basri berbeda optimismenya dengan Rizal Ramli.

Apa yang kita rasakan, dan apa perlakuan orang kepada kita menentukan harapan dan keberanian kita di hari esok.

KEPRIBADIAN MENENTUKAN PENGLIHATAN

ANDA MELEWATI MASA kecil, remaja sampai dewasa berbeda dengan orang lain. Anda yang mengalami kepahitan di masa kecil mungkin mempunyai obsesi agar kepahitan itu tidak terulang lagi. Namun ada sebagian orang yang bertindak sebaliknya. "Justu karena saya mendapatkannya tidak mudah, maka orang lain pun tidak boleh memperolehnya begitu saja dari saya. Kalau perlu mereka harus lebih sakit lagi."

Jadi ada yang dipelajari dari kehidupan, ada yang membentuk pribadi. Yang dipelajari membentuk kepekaan dan kecepatan menafsirkan sesuatu. Yang membentuk pribadi masuk ke dalam jalur kepribadian yang membentuk "believe" Anda tentang sesuatu. Maka sering dikatakan "manusia adalah apa yang dipercayainya." Saya misalnya, percaya semua orang pada dasarnya baik dan bisa belajar. Hal ini dibentuk oleh latar belakang saya yang semula mengalami kesulitan dalam menempuh pendidikan, namun selalu ditolong banyak orang agar menjadi bisa. Padahal awalnya saya bukanlah orang yang percaya bahwa saya "bisa". Namun karena selalu mendapatkan dewa penolong, saya bisa bersekolah sampai jenjang yang tertinggi.

Di Amerika Serikat, saya melihat semua orang yang mau belajar dibuat menjadi bisa. Pendidik adalah orang yang selalu menolong orang lain untuk belajar. Sejak saat itu, sikap saya berubah. Pada saat saya memimpin program doktoral di UI, saya selalu berupaya agar orang-orang yang mau belajar selalu dibantu. Sikap ini ternyata berbeda dengan sikap kebanyakan pendidik yang percaya hanya mereka yang benar-benar pandai yang boleh bersekolah tinggi, dan untuk itu mereka harus bisa membela diri mereka sendiri, bukan dibantu.

Dengan demikian, Pengetahuan (apa yang Saudara ketahui, level 3), bersama-sama dengan Pengalaman Hidup (apa yang membentuk Saudara, level 2) akan sama-sama menentukan

Perilaku Anda ditentukan oleh sejarah hidup Anda. Pendidikan merupakan sebuah lapisan, kejadian-kejadian yang Anda temui sepanjang perjalanan adalah lapisan lain.

apa yang Saudara lihat. Singkatnya, kalau Saudara hanya berbekal penginderaan fisik saja, maka Saudara akan hanya mampu melihat sejauh mata memandang. Tapi kalau Saudara berpengetahuan, Saudara bisa melihat lebih jauh dari apa yang bisa dilihat secara fisik. Saudara bisa menafsirkan masa depan dari kejadian-kejadian yang ada di atas muka bumi ini. Namun pengalaman hidup Saudara akan dapat berkata lain, karena pengalaman hidup akan menentukan apa yang Saudara percayai dan yang tidak. Pengalaman hidup menentukan tindakan Saudara.

*Lihatlah
lebih jauh,
dari yang
bisa terlihat!*

Watson, DNA, dan Rasisme

NASIB sial rupanya sedang menimpa James D Watson (79). Komentarnya tentang tingkat kecerdasan orang-orang Amerika keturunan Afrika yang lebih inferior dibandingkan warga Amerika lainnya bulan lalu menyulut kecaman dan kemarahan karena dinilai rasis. Akibatnya, ia dicopot dari jabatannya sebagai *chancellor* di Laboratorium Cold Spring Harbor di New York, salah satu lembaga riset dan pendidikan sains terbaik di dunia yang dibesarkannya sejak 43 tahun lalu.



Watson adalah penemu struktur molekuler DNA (asam deoksiribonukleat) pada kromosom yang berbentuk ulir ganda (*double helix*) bersama Francis Crick tahun 1953, yang mengantarkan mereka memperoleh hadiah Nobel Kedokteran tahun 1962. Mereka dijuluki pasangan ilmuwan yang “telah bergabung dengan Darwin dan Copernicus sebagai tokoh-tokoh abadi”. Temuan mereka dipuji sebagai pencapaian ilmu terbesar abad ke-20.

Setelah Crick wafat, Watson tinggal seorang diri sebagai *the godfather of DNA*, demikian puja-puja Charlotte Hunt-Grubbe, salah seorang murid Watson, dalam wawancara yang ditulisnya di *The Sunday Times*, London, 14 Oktober 2007.

Ternyata wawancara itu menjadi bumerang bagi Watson. Pernyataannya yang kontroversial itu persisnya begini, “Secara inheren, bagi saya prospek Afrika sungguh kelam karena seluruh kebijakan sosial kita didasarkan pada anggapan bahwa tingkat kecerdasan orang Afrika sama dengan kita, nyatanya semua hasil pengujian menunjukkan tidak demikian.”

AKHIRNYA PENGETAHUAN ITU, kendati teruji benar adanya, harus ditempatkan pada kebajikan-kebajikan penerapan. Sebab sekalipun sah, pengetahuan itu bersifat hidup dan dapat dipatahkan oleh pengetahuan-pengetahuan yang muncul belakangan. Kebajikan membuat kepemimpinan seseorang lebih dari sekadar pemimpin biasa. Ia bak magnet yang memberikan visi, harapan, dan inspirasi.

Watson memang dikenal sebagai tokoh yang dikagumi, tetapi juga sering mengeluarkan komentar ceplas-ceplos. “Jika Anda memang benar-benar bodoh, saya akan menyebutnya sebagai penyakit,” katanya, seperti dikutip majalah *New Scientist*.

“Bagi 10 persen paling bawah yang benar-benar mengalami kesulitan belajar, bahkan di sekolah dasar, apa penyebabnya? Banyak orang akan mengatakan mungkin kemiskinan atau sejenisnya. Mungkin tidaklah demikian,” tambahnya.

Watson mencoba membantu warga kulit hitam yang tercecer dengan mendirikan sebuah pusat belajar DNA di perbatasan Harlem, New York. Namun, niatnya untuk merekrut lebih banyak asisten kulit hitam gagal karena, katanya, tak ada yang layak untuk direkrut.

Akibat wawancaranya yang menghebohkan di London itu, rencananya untuk mempromosikan buku memoarnya yang terbaru, *Avoid Boring People: Lessons from a Life in Science*, di Inggris jadi berantakan. Ia menulis, “Tidak ada alasan yang meyakinkan bahwa kapasitas intelektual umat manusia yang terpisah secara geografis dalam evolusi mereka menunjukkan semua ras manusia berevolusi secara identik.”

Tak pelak lagi, James Watson adalah seorang penganut paham *eugenics* (secara harfiah artinya “baik ketika dilahirkan”), yang pertama kali diperkenalkan oleh Francis Galton pada 1883. Padahal, dalam bukunya yang berjudul *DNA, The Secret of Life* (2003), Watson menulis, “*Eugenics* dewasa ini adalah kata yang kotor karena diasosiasikan dengan rasisme dan Nazi—fase yang kelam dan paling ingin dilupakan dalam sejarah genetika”. Karena kekonyolannya, majalah *The*

Bersambung..

Masalahnya, tak semua orang berpengetahuan punya kebajikan (*wisdom*). Mereka yang tak punya kebajikan adalah manusia yang seakan-akan hidup dengan ilmu yang berada di ruang yang *vacuum* yang percaya apa yang ditemukan adalah sesuatu yang absolut, mutlak. Hanya merekalah kebenaran itu. Perhatikanlah berita berikut ini yang saya kutip dari *Kompas* (21 November 2007) dan perhatikan bagaimana tokoh-tokoh besar seperti penemu teori DNA (James D. Watson), ahli pendidikan dan psikologi Richard Herrnstein dan Charles Murray, serta ahli genetika Bruce Lahn begitu membabi buta kehilangan kebajikan dalam menyajikan fakta sains temuannya yang seakan-akan bebas nilai. Mereka lupa alam juga menyajikan

Sambungan dari Watson, DNA, dan Rasisme...

Economist edisi 10 November 2007 menyebut Watson telah membuat komentar bodoh yang mematikan kariernya tentang “seberapa jauh tingkat kecerdasan ras tertentu lebih ditentukan oleh alam (*nature*) atau oleh pengasuhan/asupan makanan bergizi (*nurture*)”.

Seleksi alam

Walaupun Watson menyatakan penyesalannya, masih banyak warga kulit putih Amerika yang diam-diam tetap meyakini superioritas ras kulit putih dibandingkan dengan ras-ras kulit berwarna lainnya. Sejarah perbudakan, perang saudara, dan segregasi di Amerika masih menyisakan prasangka rasialisme hingga kini.

Buku *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life* (1994) karya guru besar Universitas Harvard Richard Herrnstein dan Charles Murray, misalnya, menyatakan rata-rata uji IQ warga Amerika keturunan Afrika yang lebih rendah adalah akibat faktor genetik dan bukan manifestasi faktor-faktor sosial.

Kontroversi terakhir adalah publikasi temuan riset Bruce Lahn (37), guru besar genetika manusia Universitas Chicago, di jurnal *Science* edisi September 2005. Menurut Lahn—ia sendiri imigran asal China—ukuran otak dan tingginya kecerdasan manusia dipengaruhi oleh seleksi alam dan perubahan genetik yang berlangsung selama ribuan tahun pada evolusi manusia. Perubahan itu terjadi dan menyebar secara luas di kalangan orang di benua Eropa, Asia, dan Amerika, tetapi kurang terjadi di kawasan Afrika sub-Sahara.

Karena banyak dikecam sebagai promosi “rasialisme”, Lahn akhirnya tak

pengecualian dan pesan-pesan mereka terkait dengan nilai-nilai yang mereka anut, bernuansa politis, dan tentu saja bias.

Ke mana pesan-pesan itu diarahkan? Mudah ditebak, November 2007 adalah bulan-bulan pemanasan menjelang konvensi partai-partai politik menyambut pemilihan presiden Amerika. Lagi-lagi masalahnya adalah politik. Dan mata semua orang sedang ditunjukkan ke satu titik, kandidat partai Demokrat yang mempunyai masa depan cerah. Dan orang itu mewarisi darah kulit hitam dari Afrika. Bagaimana kalau ia benar-benar terpilih?

Demikian pulalah dengan penjelasan ada tidaknya krisis ekonomi dan impaknya kepada kita. Di satu sisi ada fakta,

melanjutkan risetnya lagi. Tak kurang dari koran internasional *Herald Tribune* (12/11/2007) menurunkan laporan di halaman 1 dengan judul "*DNA Studies and Racism—Genetic Variance Fuels Speculation and Fears*", menyebut kontroversi riset Lahn dipergunjingkan di blog www.HalfSigma.com.

Menurut Dr Herawati Sudoyo, pakar genetika populasi Lembaga Biologi Molekuler Eijkman, isu gen, ras, dan kecerdasan memang amat sensitif di Amerika. "Di Asia tidak terlalu sensitif. Saya sendiri yakin bahwa manusia itu pada dasarnya sama, tetapi kenyataannya memang ada variasi rasial," tuturnya ketika dihubungi kemarin.

Contoh yang paling jelas adalah dalam hal metabolisme obat-obatan. Respons orang-orang Asia lebih jelek dibandingkan dengan orang kulit putih karena perbedaan kadar enzim sitokrom P450 untuk metabolisme obat. Agar obat-obatan yang diproduksi oleh industri farmasi Amerika dan Eropa tidak menumpuk jadi racun di hati orang-orang Asia dan Afrika, studi genetika populasi tetap perlu dilakukan.

"Bukan untuk soal rasialisme. Karena seleksi alam, ada gen-gen yang timbul pada kelompok manusia pemburu-peramu yang *survive*. Kini dengan perubahan gizi, gen itu jadi tidak baik sehingga sebagian dari kita menjadi rentan terserang diabetes," katanya.

Memang benar 99 persen genom atau DNA dua individu manusia sama, tak peduli apa pun rasnya. Namun, perbedaan 1 persen dari 3 miliar pasang basa DNA manusia tetap besar bagi keragaman umat manusia, termasuk kecerdasannya.

(Kompas, 21 November 2007)

data, angka-angka empiris dan penjelasan-penjelasan logis-rasional yang dapat dibuktikan dengan matematika tingkat tinggi, namun di sisi satunya lagi krisis ekonomi adalah masalah politik dan emosi. Entah mengapa pasar keuangan dan pasar modal dalam dua puluh tahun terakhir ini menjadi begitu berkuasa, mampu menggeser kekuasaan yang mulai tidak “marketable” lagi. Sepuluh tahun lalu ia menjatuhkan pemimpin terkuat di Indonesia, dan sekarang ia mendongkel partai republik Amerika beserta presidennya.

Di Indonesia berita-berita krisis juga kental dengan nuansa politik. Lihatlah siapa saja yang berbicara paling lantang, apa kepentingan mereka masing-masing dan kapan komentar-komentar itu didengungkan (menjelang pemilu, bukan?). Saya tidak mengatakan krisis itu jauh dari kita, tidak ada krisis atau sebaliknya. Ancaman krisis itu tetap ada, tapi pesan yang hendak kita kirim berbeda.

Dalam dunia yang serba kompetitif – bagi orang-orang bodoh – berpikir dan berkata-kata negatif adalah sebuah perilaku yang kritis.

Tujuan sebuah Pesan Ancaman Krisis	
Sumber	Tujuan
• Politis	• <i>Change</i> (berganti kekuasaan)
• Intelektual	• <i>Change</i> (terjadinya pembaharuan)
• Negarawan	• Mengingatkan, mencegah, agar segera dilakukan perubahan (<i>change</i>)
• Pengusaha	• Mencari manfaat/peluang.

ANCAMAN DAN TANTANGAN
ADALAH IBUNYA KREATIVITAS.

PERHATIKAN BAIK-BAIK, CARA berpikir Anda masing-masing yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Ada yang bertipe wakil Presiden RI Jusuf Kalla yang cenderung spontan, luwes, dan entrepreneurial. Ada pula yang menganut cara berpikir Prof. Dr. Budiono (Gubernur Bank Indonesia) yang cenderung konservatif, *scientific*, sangat berhati-hati, dan penuh pertimbangan. Atau seperti Agus Martowardoyo, CEO Bank Mandiri yang berpikir strategis, terorganisir, detail, dan *predictable*. Bahkan ada yang bertipe Andy F. Noya yang kreatif hangat, peduli, mudah berempati, dan komunikatif.

Keempat tipe yang saya sebutkan di atas mencerminkan warna otak Anda masing-masing dan sangat menentukan sikap Anda dalam merespons krisis. Yang satu bertindak spontan dan banyak akal, yang lain terkesan lambat dan berhati-hati sekali. Hasil yang dicapai juga berbeda-beda. Dalam abad ketidakpastian seperti sekarang ini, sudah barang tentu eksekutif harus benar-benar mengenali warna otaknya dan warna otak staf-staf pendukung serta tenaga-tenaga operasionalnya.

Keempat tipe manusia itu disebut Glazov (2008) sebagai *brain color*, yang masing-masing berwarna kuning, biru, hijau, dan oranye.

Tidak sulit mendeteksi orang-orang ini dan melihat respons mereka dalam krisis. Cara mengukurnya juga sangat mudah. Kekuatan dari model Glazov (2008) ini adalah karena modelnya simpel dan gampang diterapkan.

Mungkin sebagian dari Anda cukup mengenal model *personality* dari Myers & Briggs (MBTI atau Myers-Briggs Type Indicator) yang diperkenalkan oleh Isabel Briggs Myers dan Katharine Cook Briggs (1942). MBTI dikembangkan dengan dasar teori dari Carl Jung yang mendeteksi empat indikator fungsi kepribadian, yaitu penginderaan, berpikir, intuisi, dan perasan. Dengan kombinasi keempat fungsi itu MBTI berhasil mendeteksi 16 jenis kepribadian.

Otak Kuning (Eksekutif kantor, CEO)	Otak Hijau (Ilmuan, peneliti, akuntan, engineer, ahli hukum, ahli kimia/fisika)
<ul style="list-style-type: none"> Bersifat hati-hati, penuh perencanaan, terorganisir, bertanggung jawab, komitmen. 	<ul style="list-style-type: none"> Merupakan puncak pengetahuan, dan orang-orang ini cenderung berhati-hati, sangat kalkulatif dan berpegang pada <i>logic</i> dan <i>science</i>.
<ul style="list-style-type: none"> Orang-orang ini cenderung detail dan memimpin dengan rencana, <i>step by step</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Mereka sulit mengikuti kehendak orang lain karena kritis dan rasional, dan sangat mengandalkan fakta. Jadi ia bukanlah orang yang percaya begitu saja terhadap rumor, gosip, mitos atau cerita-cerita publik.
<ul style="list-style-type: none"> Kuning adalah symbol dari cahaya matahari yang memberi kehidupan dan merupakan lambang kekuasaan, kewaspadaan, kebijaksanaan, dan kesiapan (bersiap-siap). 	<ul style="list-style-type: none"> Namun sayangnya mereka sangat dingin, kurang bersosialisasi dan menjadi pemain tunggal (<i>solo thinker</i>).
	<ul style="list-style-type: none"> Hijau adalah simbol pertumbuhan, kesegaran, hidup, pengetahuan, <i>memory</i>, dan masa depan.

MBTI

GLASOV (2008) mengakui temuannya merupakan turunan dari konsep MBTI, namun ia membuatnya lebih simpel dan lebih mudah untuk diterapkan. MBTI di lain pihak adalah alat ukur psikologis yang sangat *powerful* yang dipakai secara luas di mana-mana untuk mengukur kepribadian orang. Dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia MBTI banyak dipakai dalam rekrutmen karyawan baru, penempatan eksekutif (promosi), dan lain sebagainya.

MBTI sendiri dikembangkan oleh Myers & Briggs, sampai Isabel Myers meninggal dunia pada tahun 1980, lalu diteruskan oleh yayasan yang didirikan Myers dan psikolog Mars McCoulley yang terus melakukan riset-riset psikologis.

Menurut MBTI, ada 4 hal yang membedakan kepribadian manusia yang menyebabkan mengapa seseorang bisa cepat, yang lain begitu lambat, mengambil keputusan, lebih terbuka dari yang lain, dan sebagainya. Keempat hal itu:

1. Sumber Energi (*Extraversion* atau *Intraversion*)

Ini menyangkut sumber energi pengambilan keputusan. Ada orang yang

Otak Biru (Pekerja kreatif presenter TV, artis, profesional pemasaran)	Otak Oranye
<ul style="list-style-type: none"> • Kelompok ini terdiri dari orang-orang hangat, kreatif, penuh perhatian, sensitif, peduli, dan komunikatif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari orang-orang yang berani mengambil keputusan, cinta damai, banyak akal, spontan, dan <i>logic</i>.
<ul style="list-style-type: none"> • Mereka cenderung tidak agresif dan disukai banyak orang karena kalem dalam memberi semangat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mereka tidak menyukai konflik, dan bila konflik mereka ingin mendamaikan.
<ul style="list-style-type: none"> • Biasanya mereka adalah pekerja kreatif, artis, <i>host</i> sebuah program televisi, guru, perawat, dan pekerja sosial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biasanya mereka adalah orang yang luwes, mudah bergaul, terbuka, dan mudah melihat peluang daripada ancaman, namun cara berpikir mereka sering dianggap berbeda dengan rata-rata orang, serta berpikirnya dianggap tidak sistematis.
<ul style="list-style-type: none"> • Biru adalah lambang Venus, dewa cinta. 	

sangat mengandalkan sumber energi yang berasal dari luar dirinya (*extraversion*) dan ada juga yang sangat mengandalkan dirinya sendiri (*intraversion*) yaitu melalui pikiran-pikiran, ide-ide, dan konsep yang direnunginya sendiri.

Sering ditemukan ada orang yang senang bergaul, banyak berembug atau larut dengan kelompok-kelompok besar, lebih berorientasi pada *action* daripada berkompetisi dan menyendiri di dalam ruang tertutup dengan sedikit orang atau kalangan terbatas.

2. Proses Informasi (*Sensing* atau *Intuition*)

Sebagian orang mengendus informasi melalui pengindraan (*sensing*), sedangkan yang lainnya mengandalkan intuisi. Mereka yang disebut pertama menangkap informasi "*as it is*" (apa adanya) dengan mengandalkan fakta-fakta yang ditangkap oleh mata, telinga, hidung, kulit dan lidah. Dengan demikian mereka bisa sangat membumi, mengandalkan apa yang ada saat itu. Sedangkan tipe yang kedua lebih berorientasi pada interpretasi atau mengaplikasikan "*meaning*" dari apa yang dilihatnya dari sebelum-sebelumnya. Dengan demikian, ia bisa lebih visioner atau idealis, lebih tertarik ke masa depan.

Bersambung...



Dalam merespons krisis, masing-masing pemilik warna itu mempunyai cara berpikir yang unik. Para pemilik otak oranye cenderung hidup merdeka, bebas dari belenggu, tak punya keragu-raguan. Tetapi ia sering dianggap manipulatif, tidak stabil, dan petualang oleh warna lain. Padahal dalam krisis kaum oranye sangat dibutuhkan karena ia inovatif dan banyak akal.

Para pemilik otak hijau, kritis dan logis, cuma ia kurang didukung banyak orang karena tidak bisa bekerja sama dengan orang lain dan kalau ditentang kurang luwes merespons. Masalahnya ia tidak mendapat dukungan. Sedangkan pemilik otak biru yang berpotensi merekatkan orang dan senang menolong yang lain sering kali kurang tajam dan *moody*. Sementara itu para pemilik otak kuning yang biasa bekerja sistematis kurang mampu berpikir

Sambungan dari MBTI...

3. Pengambilan Keputusan (*Thinking* atau *Feeling*)

Pengambilan keputusan (*judgments*) yang dilakukan oleh manusia juga berbeda-beda. Ada yang sangat mengandalkan pikiran/logika (*objective non personal*, analitis), dan ada yang menggunakan perasaan (*subjective*, kehati-hatian personal). Yang pertama (*thinking*) adalah orang-orang yang sangat rasional dan mengabaikan emosi, sehingga sering kali seakan-akan dianggap lebih *scientific* dan *objective, intellectual*, dan lebih cerdas. Padahal mereka semata-mata hanya berpikir jernih, satu sisi, berdasarkan fakta.

Sedangkan yang kedua (*feeling*) kemungkinan besar sangat mempertimbangkan

paradoks dan masih terperangkap oleh cara kerja stabil dan tradisi sehingga dalam beberapa hal ia dipandang yang lain sebagai orang yang rigid dan kurang fleksibel.

Jadi setiap orang punya kemampuan dan masalah yang bisa menjadi penentu dan penghambat dalam menembus krisis. Sebenarnya harapan untuk memimpin dalam situasi itu dapat dibebankan kepada pemilik otak oranye. Tetapi ia butuh dukungan, kerja sama, dan kepercayaan dari orang-orang di sekitarnya yang terdiri dari warna-warna yang berbeda-beda. Sayangnya, setiap warna punya preferensi terhadap warna yang sama dengan mereka.

Jadi para pemilik otak kuning percaya bahwa orang yang hebat dan bagus adalah mereka yang bekerja sistematis, prosedural, detail, terorganisir, dan bertanggung jawab seperti mereka. Demikian juga dengan pemilik otak hijau beranggapan di dunia ini orang-orang yang hebat adalah mereka yang berotak hijau, demikian seterusnya. Jadi sulit sekali mereka mendukung warna yang berbeda-beda.

Tanpa dukungan dari karakter yang berbeda-beda, seorang pemimpin dapat saja menembus atau mengatasi krisis, tetapi tidak ada yang mensistematisasikannya dengan baik. Akibatnya, krisis tetap tak bisa diatasi. ^(MIC)

TIPS :

- Kenali warna otak Anda masing-masing dan kenali kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangannya,
- Kenali pula warna otak *team-mates* Anda masing-masing,
- Lakukan *workshop* untuk mengadaptasi warna otak seluruh anggota tim sehingga masing-masing anggota tim tidak lagi menjadi pemilik warna tunggal yang dominan (*single dominant color*), melainkan menjadi *multicolor*. Semakin berwarna semakin bagus untuk mengatasi krisis,
- Berikan kepercayaan kepada salah satu pemimpin ini: Pemilik otak oranye atau otak kuning, atau yang memiliki kombinasi kedua warna (*multicolor*) ini.

hubungan-hubungan (*harmony*) atau kerja sama sehingga berhati-hati.

4. Menjalankan Kehidupan (*judgement* atau *perceiving*)

Ada orang yang lebih senang segala sesuatu tertata, terorganisir, dengan daftar terencana dan mengharapkan orang lain melakukan hal yang sama (*judgement*). Sementara itu ada orang yang senang menata hidupnya dan memimpin dengan pendekatan *perceiving*, yaitu menyikapi sesuatu dengan lebih relaks, spontan, tidak perlu dibuat terorganisir, menunggu momen yang tepat, dan lebih menekankan pada *experience* daripada tatanan. □

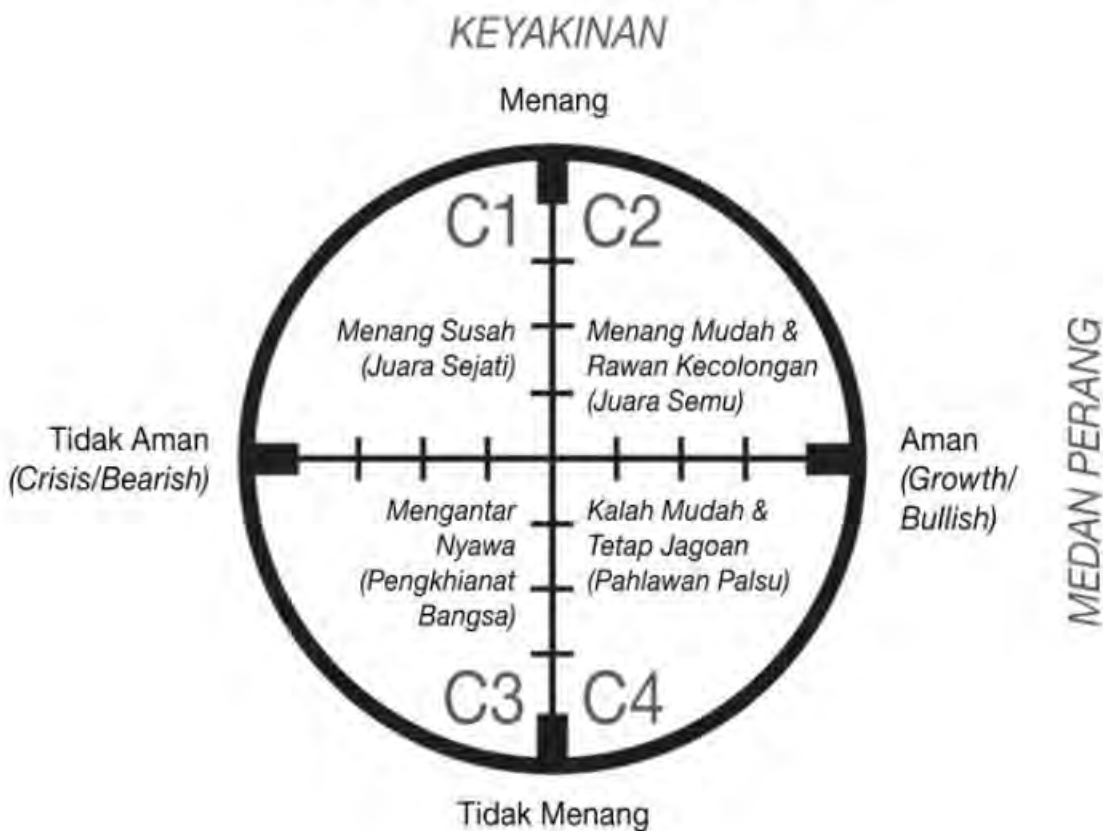


JUARA SEJATI
TAK MERAH
KEMENANGAN
DENGAN
MUDAH

4 Marketing Therapy

“Tak penting betul krisis itu benar-benar ada atau hanya ilusi saja. Yang penting pasukan Anda selalu siaga, dengan keyakinan menang yang tinggi.”

Bagan Perang Pemasaran



IBARAT SEBUAH PERANG, fisik dan mental pasukan harus benar-benar siap. Pasukan penyerang dan komandannya harus benar-benar terlatih, dalam keadaan siaga, dan yang jauh lebih penting lagi adalah mereka bersatu dan yakin bahwa pasukannya akan memenangkan pertempuran demi pertempuran. Perhatikanlah Bagan Perang Pemasaran di atas ini, dan yakini betul bahwa pasukan dan komandan pasukan Anda benar-benar yakin akan Menang dalam menghadapi krisis.

Perhatikan baik-baik, ujian untuk menjadi **Juara Sejati** justru berada di kwadran C1, yaitu pada kondisi yang dipersepsikan sebagai krisis. Kondisi seperti sekarang, di tahun 2009, adalah kondisi yang dipersepsikan banyak orang sebagai kondisi yang berbahaya, tidak aman (krisis). Ia berbahaya karena pemberitaan dan pembicaraan publik tentangnya sangat buruk. Keyakinan pelaku usaha dan konsumen sama-sama lemah.

*Persepsi
hanya bisa
dilawan
dengan
strong-belief*

Sementara itu, sejak pintu reformasi di Indonesia dibuka lebar-lebar, yang masuk adalah liberalisme dengan persaingan yang luar biasa sengit. Dengan kata lain, persaingan yang kita hadapi adalah *hyper competition* yang bukan saja jumlahnya banyak sekali, melainkan juga cara pemasarannya yang sudah sangat bebas, kreatif, berdarah-darah (perang harga), dan tidak jarang para pelaku usaha itu melanggar etika bisnis.

Karena itu, kalau Anda berhasil menang di medan pertempuran yang demikian, Anda akan disambut sebagai Pahlawan Pembebasan. Andalah Juara Sejati sebab Anda menang dengan kegigihan dan membanggakan, mengalahkan segala kesulitan dan ancaman yang berbahaya. Nama Anda akan dicatat dalam sejarah bisnis, nilai eksekutif Anda melambung naik. Semua orang ingin mendengar cerita bagaimana Anda melakukannya.

Bayangkan apa jadinya kalau keyakinan pasukan Anda sebaliknya, yaitu lemah. Mereka tidak punya keyakinan untuk menang. Bisa jadi Anda tidak disambut pulang dengan penghormatan sebagai pahlawan, melainkan dicaci maki sebagai **Pengkhianat Bangsa (C3)**. Semua ini bisa terjadi, sekali lagi, bukan semata-mata karena medannya sulit, melainkan karena mereka percaya medannya demikian.

Keyakinan untuk menang tidak ada dan semua itu diadakan untuk menutupi kelemahan, kebodohan, keterbelengguan, dan mental yang lemah. Jadi, tidak ada kemenangan bagi orang-orang yang tidak punya spirit untuk menang alias mental juara, apalagi yang spiritnya kalah. Mereka sudah kalah sebelum bertempur.

Bagan Perang Pemasaran



Dengan demikian, hanya ada dua pilihan strategi di era krisis, yaitu **Strategi 1** atau **Strategi 2**. **Strategi 1** adalah strategi pemasaran yang dimulai dengan menerapkan Prinsip-Prinsip Terapi Pasukan dengan dukungan kuat komandan-komandan lapangan dan pemimpin yang punya keyakinan untuk menang, pikirannya jernih, tidak panik, dan fokus. **Strategi 2** adalah strategi pemasaran yang tidak didukung oleh Terapi Pasukan, artinya pemasar atau pemimpin tertinggi langsung menggenjot hukum-hukum pemasaran di tengah krisis (lihat bab 5 dan seterusnya).

Dengan demikian, ilmu pemasaran saja tidaklah cukup dalam menghadapi krisis. Pemimpin harus yakin dulu pasukannya dapat memenangkan krisis, dan seluruh anggotanya sepakat bahwa mereka akan menang. Pemimpin ini juga tidak boleh panik, harus berpikir jernih dan tidak melompat-lompat dari satu produk ke produk lain, dari satu cara ke cara lain yang terus-menerus membingungkan pasukannya.

Pahlawan atau Pengkhianat		
	Strategi 1 Pahlawan Sejati	Strategi 2 Pengkhianat Bangsa
Langkah Pertama	Terapi Pasukan	Langsung Strategi
Langkah Kedua	<i>Marketing in Crisis</i>	Pemasaran Konvensional
Langkah Ketiga	<i>Hope Management</i>	Menyangkal Realita
Pemimpin	• Fokus, Jernih • Tidak Panik	• Melompat-lompat • Panik
Langkah Organisasi	Relaksasi <i>Constraints</i>	Mendiamkan (<i>as it is</i>)
Cara Berpikir	<i>Intuitive, Creative, Paradox</i>	Logis (<i>thinking</i>), Ilmiah, Kalkulatif, Linear
Action	Bertindak	Menunggu/Menunda
Outcome	Menang (meski diperoleh dengan susah payah)	Tidak menang (malah mengantar nyawa)

Seperti dijelaskan dalam tabel Pahlawan atau Pengkhianat, Pahlawan Sejati tidak menang begitu saja. Justru karena medannya susah, ia harus memutar otak, menggerakkan seluruh tenaga dan intuisinya. Mereka melakukan Terapi Pasukan, sebelum menerapkan hukum-hukum pemasaran *Marketing in Crisis*. Kalau sudah berjalan, mereka dengan sadar menerapkan *hope management*.

Prinsip *hope management* sebenarnya tidak terlalu rumit, yaitu:

- Fokus pada sasaran tertentu yang mudah dicapai dan mudah dilakukan. Perhatikan hukum 20/80 (Prinsip Pareto), yaitu cari 20% upaya yang mempengaruhi 80% hasil. Mulailah dari sasaran yang impaknya besar seperti itu.
- Sekali lagi, lakukanlah dengan fokus, jangan melompat-lompat berpindah pada capaian lain

Saat krisis, lebih banyak orang mengantar nyawa daripada mensyukuri kekuatan yang dimiliki dan menggunakannya semaksimal mungkin

- sementara yang difokuskan belum bergerak.
- Bila sesuatu yang diharapkan tercapai, Anda dan pasukan akan mendapatkan keyakinan dan kepercayaan. Anda bisa meningkatkan upaya sasaran yang lebih tinggi, namun selalu memberikan harapan pada seluruh anggota pasukan Anda.
- Manusia bergerak optimis karena terus mempunyai harapan.
- Harapan yang terpenuhi akan mendorong munculnya harapan-harapan baru. Penuhilah dan Peliharalah!
- Rayakanlah setiap kemenangan kecil dan berilah pasukan Anda semangat, bonus, dan pujian. Namun jangan lupa yang satu ini: Jangan buru-buru mengumumkan hasil kemenangan, apalagi memberi kesan seakan-akan perang sudah selesai.

Bila sesuatu yang diharapkan tercapai, Anda dan pasukan akan mendapatkan keyakinan dan kepercayaan

Mengapa Disebut Pahlawan?

- Karena Anda menyelamatkan nasib banyak orang yang tidak jadi kehilangan pekerjaan.
- Karena Anda membebaskan perusahaan dari belenggu-belenggunya.
- Karena Anda menunjukkan keberanian.
- Karena Anda mampu mengalahkan orang-orang jahat yang berpura-pura baik, walaupun itu saudara atau kerabat Anda sendiri. Apalagi bila mereka adalah orang yang disegani dan ditakuti.
- Karena Anda menyemangati mereka, memberikan harapan dan memenuhinya.
- Karena Anda mengalahkan pesaing-pesaing Anda dan merebut hati pasar.
- Karena Anda melibatkan banyak orang untuk bertempur bersama-sama.
- Karena pengganti Anda bisa mempertahankan kemajuan.
- Karena Anda berhasil di masa yang sulit.

Bagaimana dengan strategi yang ditempuh mereka yang kalah?

Mereka disebut sebagai pengkhianat karena menyengsarakan banyak orang. Jauh sebelum bertempur mereka sudah kalah karena tidak punya keyakinan untuk menang. Langkah yang ditempuh juga biasa-biasa saja (*marketing* konvensional). Bagi mereka, cara mengemudi di medan yang bergejolak atau yang datar semua sama saja; jalan yang menanjak atau bergelombang ke bawah tidak ada bedanya. Mereka berasumsi *spirit* manusia tidak penting. Mereka langsung menggenjot teknik-teknik pemasaran konvensional. Mereka menyangkal realita baru bahwa dunia sudah berubah, demikian pula pikiran anak buah di lapangan. Hasilnya, Anda bisa lihat sendiri, *spirit* mulai memudar dan keluhan demi keluhan bermunculan.

PAHLAWAN SEJATI MENYELAMATKAN
NASIB BANYAK ORANG YANG TIDAK JADI
KEHILANGAN PEKERJAAN

Mengapa Disebut Pengkhianat?

- Karena Anda mendiamkan keadaan yang buruk "*as it is*".
- Karena di tangan Anda orang-orang kehilangan masa depan dan Anda tak menggantinya atau memberi mereka pilihan.
- Karena Anda berpura-pura menjadi pahlawan dengan merintangi orang-orang yang berjuang memperbaiki kesejahteraan.
- Karena Anda memiliki agenda tersembunyi di luar orasi Anda.
- Karena Anda membakar semangat banyak orang untuk merusak karya orang lain, membelokkan misi yang bagus, selalu berebut mencari nama.
- Karena Anda membelenggu perusahaan dari kemajuan.
- Karena Anda tak berani menghadapi konflik.
- Karena Anda keras kepala, egois, hanya memuaskan nafsu pribadi.
- Karena Anda gagal memberikan yang terbaik.

SEBAGIAN BESAR DARI kita mungkin tengah beralih dari **Juara Semu** (C2) menjadi Juara Sejati (C1) atau menjadi **Pengkhianat Bangsa** (C3). Siapakah Juara Semu itu? Anda sekarang sudah bisa menerkannya, dan betul Juara Semu adalah juara yang tidak berkeringat. Ia mencapai garis *finish* dan menjadi juara karena berada di arus dan *track* yang lancar. Di atas gelombang yang kencang, semua orang akan sampai di garis finish tanpa perlu bekerja keras. Atau mungkin ia diberi warisan mesin yang benar-benar bertenaga kuat sehingga yang lain tertinggal jauh di belakangnya.

Singkatnya, juara tak berkeringat itu banyak menebar senyum pada saat perekonomian sedang *bullish*, *growth*, atau tumbuh, seperti yang diperoleh antara tahun 2006–2008 awal.

Mereka tidak sadar bahwa keuntungan yang diperoleh adalah semu karena harga-harga *output* pasar produk mereka sedang melambung tinggi sekali. Semua terjadi karena dunia ekonomi tengah bergelora dan tumbuh. Yang saya maksud semu adalah kita sebenarnya bisa lebih bagus lagi, tetapi sudah merasa cukup karena margin-nya sudah besar. Padahal mungkin itu belum optimal karena kita belum menerapkan prinsip-prinsip *downcosting* (nantikan pembahasan ini pada buku saya *volume ke-2*).

Hukum ekonomi mengatakan kita cenderung berfoya-foya saat sedang bergelimang uang. Kita memakai energi yang lebih boros dan lebih banyak dari semestinya, membeli mobil-mobil mewah lebih banyak dari yang bisa dinikmati,

Juara Semu adalah juara yang tidak berkeringat. Ia mencapai garis finish dan menjadi juara karena berada di arus dan track yang lancar

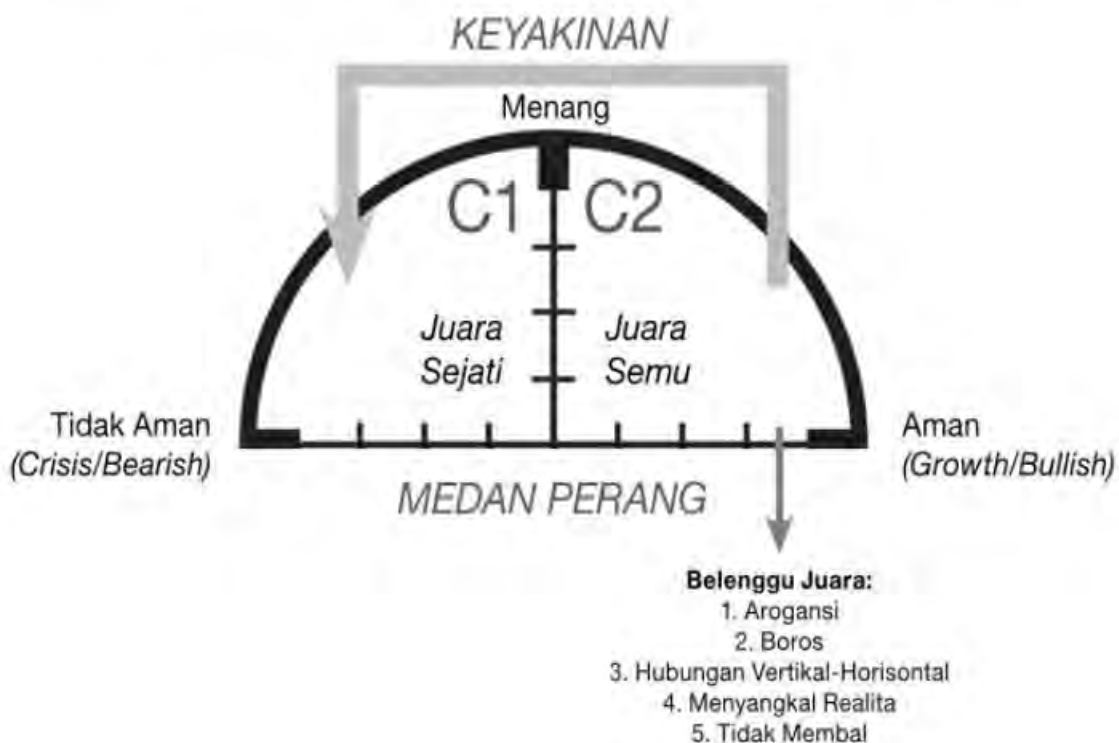
membangun kantor mewah yang belum tentu kita tempati, membeli mesin tanpa menawar, mengambil utang sebesar-besarnya, merekrut pegawai kurang selektif, membiarkan struktur biaya yang tinggi dan tetap (datar) dari masa ke masa, dan seterusnya.

Mungkin Anda orang baik yang murah hati. Anda merasa keuntungan sebesar itu sudah cukup berarti. Yang Anda lupakan adalah prinsip menabung. Hukum bisnis yang lainnya mengatakan:

Menabunglah pada saat senang dan tetaplah hidup pada masa sulit Tetapi karena Anda boros, Anda tidak cukup menabung. Dan ketika kita memasuki krisis, Anda cepat merasa susah.

Yang benar tabungan yang diperoleh di masa bullish harus dipakai untuk membiayai krisis, memutar roda-roda yang mulai berkarat dan kembali bekerja keras.

Tapi sudahlah, yang sudah terjadi biarkan saja. Yang jelas menjadi juara dan penerima penghargaan di saat ekonomi sedang berlebih bukanlah sebuah prestasi. Itu biasa saja. Itu hanya **Juara Semu**. Sekarang, di saat krisis menjadi pembicaraan di berbagai negara, saatnya Anda membuktikan, Anda juara yang sejati atau bukan. **Juara Sejati** adalah juara yang bisa dan mau membebaskan belunggu-belunggu yang mengikatnya.



Ada 5 belenggu yang mengikat **Juara Semu**, yaitu:

1. Arogansi
2. Boros
3. Hubungan Vertikal-Horisontal
4. Menyangkal Realita
5. Tidak Membal

Kelima belenggu di atas adalah belenggu yang harus dibebaskan dengan sedikit kekejaman, karena ia telah menimbulkan kenikmatan-kenikmatan atau menciptakan zona nyaman di kalangan para pemimpin dan tanpa disadari menjadi kebiasaan yang buruk dan tidak cocok dipakai di masa "krisis".

Ketika Semua Orang Sulit Mendengar Bahwa Hidupnya Membaik

ANEH memang. Hasil studi di berbagai bidang kehidupan menemukan hidup kita sesungguhnya telah berubah menjadi lebih baik dibandingkan 10, 20, atau bahkan, tentu saja dengan 30 tahun yang silam. Tetapi apakah Anda mempercayainya? Sekali lagi, melalui berbagai studi dan *pooling* ditemukan, ternyata sebagian besar orang menyangkalnya. Malah sebagian besar percaya hidup mereka telah berubah menjadi jauh lebih sulit, lebih miskin, dan lebih berbahaya, apalagi saat hidupnya terancam oleh badai krisis.

Kenyataan yang membaik menurut hasil studi itu adalah sebagai berikut:

- Jumlah orang yang dapat bepergian jauh meningkat. Kalau dulu sedikit sekali yang memiliki mobil roda empat atau sepeda motor, kini praktis banyak orang mulai dapat menikmatinya, bahkan banyak orang bisa naik pesawat terbang keliling dunia. Kalaupun masih banyak yang belum menikmatinya, mereka hanya tinggal menunggu saatnya saja, karena kesempatan itu ada.
- Jumlah orang yang dapat berkomunikasi melalui telepon meningkat pesat. Dewasa ini di Indonesia telah terjual lebih dari 100 juta kartu telepon dan angkanya terus tumbuh. Demikian pula dengan pesawat televisi dan jumlah publikasi media, selain penetrasinya meluas, orang lebih bebas berbicara, berpendapat,

1. Arogansi

Dengan pernah meraih sukses berturut-turut, dan memperoleh penghargaan dengan menyingkirkan rekan-rekan atau pesaing-pesaingnya, eksekutif merasa dirinya benar dan menjadi orang terbaik. Orang yang arogan mempunyai ciri-ciri enggan mendengarkan masukan baru, sudah tidak mau belajar lagi, meremehkan lawan, selalu merasa benar, merasa dibutuhkan, dan superior. Perilaku yang demikian adalah beban dalam menghadapi krisis.

2. Boros

Perilaku boros bertentangan dengan prinsip menjalankan usaha yang mementingkan efisiensi. Boros bisa terjadi dalam

dan berserikat.

- Tingkat harapan hidup manusia juga meningkat dari masa ke masa. Obat-obatan dan alat-alat kesehatan untuk memperpanjang usia fisik manusia juga membaik di seluruh dunia. Bila pada tahun 1920-an, rata-rata usia manusia hanya bisa mencapai usia hingga 40 tahun saja, maka dewasa ini manusia dapat hidup hingga usia 65 – 67 tahun.

Saya tidak bisa menyebutkan satu per satu laporan yang menyebutkan kemajuan yang dicapai oleh peradaban manusia, baik dalam bidang telekomunikasi, transportasi, kesehatan, perumahan, keuangan, hiburan, dan tentu saja humanisme dan demokrasi. Tetapi mengapa pikiran kita di seluruh penjuru dunia cenderung menyangkalnya. Inilah jawaban yang diberikan oleh Gregg Easterbrook (2003) yang lewat studinya mempertanyakan: *How Life Gets Better While People Feel Worse?*

PERTAMA: Karakter setiap *progress* atau kemajuan adalah tidak pernah tuntas (padahal kita cenderung berpikir *progress* adalah sebuah solusi final dan kenyataannya ada banyak masalah yang berhasil diatasi secara final).

Namun fakta menemukan "*problems exist in a chain of cause and effect: for each problem solved, a new one crops up*" (hal. 85). Maka ketika virus polio

Bersambung..

mengambil keputusan yang kurang matang, membiarkan kalangan tertentu berpesta pora dari keringat orang lain secara berulang-ulang, gaya hidup konsumtif, tidak belajar dari pengalaman.

Dalam buku berikutnya (*Volume 2*), kami akan ajak Anda menghargai pengalaman hidup dengan mengeksploitasi kurva pengalaman.

3. Hubungan Vertikal-Horizontal

Banyak perilaku buruk yang menjadi belenggu di kalangan para Juara Semu dengan membiarkan masing-masing eksekutif asyik dengan proyeknya masing-masing. Organisasi birokratik yang sangat besar sering kali menyimpan tradisi bekerja

Sambungan dari Ketika Semua Orang Sulit Mendengar Bahwa Hidupnya Membaik...

berhasil diatasi, muncullah autisme; batu bara menjadi alternatif energi yang murah, muncullah hujan asam dan efek gas rumah kaca; teknologi komunikasi nirka-bel membuat semua manusia saling terhubung, namun berarti kita semua tidak bebas dari panggilan kantor di luar jam kerja dan seterusnya.

Karakter *progress* selalu menimbulkan masalah-masalah baru yang menggantikan masalah-masalah lama, membuat manusia sakit mempercayai bahwa kehidupan telah berubah menjadi lebih baik.

KEDUA: Preferensi Aktif terhadap Berita-Berita Buruk. Prinsip *bad news is a good news* melebar ke mana-mana. Dari ruang editor redaksi surat kabar dan televisi, ia merasuki sudut-sudut ruang donor badan-badan internasional yang memberi dana untuk para aktivis lingkungan hidup, hukum, kekerasan terhadap perempuan, HAM, demokrasi, antikorupsi, pembunuhan, perlindungan hewan, dan sebagainya. Semua dana itu difokuskan ke negara-negara yang sarat dengan *bad news*, dan orang memperebutkan dana-dana itu dengan menjual *bad news* ke dalam proposal mereka.

Bad news juga menjadi santapan lezat para *elite* dan politisi. Para elite cenderung memandang rendah kenikmatan hidup yang dicapai oleh kelompok-kelompok masyarakat tertentu dan para politisi membutuhkan *bad news* untuk "menendang" penguasa *incumbent* dan merebut kursinya melalui simpati publik.

Preferensi terhadap *bad news* juga tampak di kalangan akademis yang lebih

Vertikal-Horizontal karena *driver* pekerjaan adalah proyek dan anggaran.

Banyak perusahaan besar yang desainnya birokratik juga bekerja dengan cara yang sama. Semua orang merasa telah bekerja dengan menghabiskan anggaran dan tidak peduli bagaimana dampaknya terhadap perusahaan.

Semua itu terjadi dalam hubungan Vertikal-Horizontal, yang menghalangi terjadinya *alignment* yang menyatukan seluruh komponen organisasi (akan dibahas dalam buku *Volume 2*).

Dalam hubungan Vertikal-Horizontal itu, yang terjadi hanya hubungan atas-bawah, dan *leadership* lebih bersifat *top-down* (atas-bawah), bukan 360 derajat.

menghargai pandangan-pandangan pesimistik yang dinilai lebih kritis daripada menerima fakta-fakta optimistik. Para elite juga menggemari pandangan-pandangan Jean Paul Sartre yang memandang bahwa tindakan-tindakan manusia sebagai "*meaningless*." Semua itu adalah bentuk kecemasan yang dilebih-lebihkan (*amplified anxiety*) yang menimbulkan efek promosi terhadap pesimisme.

KETIGA: Kemajuan dalam Komplain. Kita hidup di abad komplain, yaitu apa saja dijadikan komplain. Kita komplain sejak lahir, mengapa dilahirkan: mengapa dilahirkan oleh keluarga A dan bukan oleh keluarga B, dan mengapa di sini dan bukan di sana. Kita komplain pada negara yang menghapus subsidi, pada guru yang menerapkan disiplin, pada pelayan restoran yang lamban atau melayani orang lain lebih dulu, pada pengemudi di jalan raya, pada kartu kredit dan bank, pada pengembang perumahan yang kita beli, pada airlines, pada tetangga di sebelah, pada pak lurah, pak RT, pak menteri, dan pak presiden. Semua yang bisa dikomplain, ya dikomplain. Tetapi yang kita komplain termasuk soal remeh-temeh, sehingga akhirnya kita menjadi mahir dalam mengeluh, mengurus, dan mengangkat komplain ke atas permukaan. Lalu komplain lagi, komplain lagi, dan merasa diri paling hebat dan tanpa disadari kita menjadi orang yang tak bisa menghargai atau mengapresiasi yang sudah ada.

KEEMPAT: Penolakan terhadap Kemakmuran. Kita selalu mengatakan tidak

Bersambung..

4. Menyangkal Realita

Dalam menghadapi setiap perubahan, bahaya terbesar bagi para Juara Semu adalah saat ia arogan dan menyangkal kenyataan baru yang bertolak belakang dengan *belief*-nya. Kecenderungan kedua perilaku itu dicatat oleh Sheth (2008) sebagai penyebab kegagalan bagi perusahaan-perusahaan besar dalam beradaptasi.

Kenyataan dalam dunia yang bergejolak, segala sesuatu bergerak tak terduga dan dapat menghilangkan kesempatan dan kekuatan yang dimiliki dan menjadi sebaliknya. Orang-orang yang terbiasa melihat terang, umumnya sulit berjalan di lorong yang gelap, demikian pula sebaliknya. Mereka menyangkal untuk menutupi kebodohnya.

5. Tidak Membal

Seperti telur yang berkulit keras, para Juara Semu yang tidak pernah belajar menerima kekalahan sesungguhnya

Sambungan dari Ketika Semua Orang Sulit Mendengar Bahwa Hidupnya Membaik...

kaya. Meski anak-anak kita hidup makmur dan bertingkah bak selebriti, kita lebih ingin terlihat sederhana, bersepatu sandal dengan ransel di pundak dengan mobil standar dan jaket sederhana. Tak perlu orang tahu rumah kita bak istana, berlantai marmer dengan *personal theater* di depan kamar tidur. Kita selalu menunjuk orang-orang lain sebagai orang kaya yang kita sebut mendapat kekayaan dari ketidakwajaran. Sedangkan kita adalah orang yang hidup dari kerja keras dengan keringat dan kejujuran, kita bukan kapitalis.

KELIMA: Kecemasan Pilihan. Kita tengah beralih dari hidup tanpa pilihan yang seakan-akan terpenjara dan terperangkap dalam hidup yang gelap dan tidak kita sukai menuju sebuah kebebasan memilih. Kala pilihan begitu luas, kita pun kembali cemas karena tak semua pilihan itu memuaskan dan untuk mendapatkannya kita harus membayar mahal.

KEENAM: Bergesernya Kebutuhan dari "*Material Want*" ke "*Meaning Want*". Kesejahteraan yang diburu pada aspek material menjadi semacam perangkap. Kita punya banyak harta tapi sulit memperoleh makna, merasa ada sesuatu yang

rentan dalam menghadapi krisis. Sekali ia terjatuh dapat pecah dan tidak akan kembali.

Dalam dunia olahraga, kecenderungan ini pernah diamati oleh Llewellyn (2000) yang melihat kecenderungan sejumlah atlet yang tak pernah dikalahkan. Llewellyn menemukan atlet atau tim yang tidak pernah dikalahkan, sesungguhnya adalah **Juara Semu**. Mereka tidak pernah kalah dan mereka sangat percaya tak ada yang bisa mengalahkan. Namun fakta berkata lain, mereka yang tidak pernah dikalahkan itu, sekali dikalahkan, umumnya langsung patah semangat seperti telur yang jatuh ke lantai yang keras dan pecah. Mereka sama sekali tidak membal.

Untuk menjadi Juara Sejati, setiap perusahaan harus beradaptasi luar-dalam, sehingga kulit-kulit luarnya berubah, beradaptasi menjadi lebih lentur dan tidak mudah pecah, mampu membal ke atas (*recovery*) setiap kali jatuh ke bawah karena terkejut.

kurang, hilang atau bahkan hidup terasa kosong. Sementara "*meaning*" jauh lebih sulit dicapai daripada "materi." Maka sekalipun sudah menjadi calon legislatif, anggota legislatif, selebriti, dan penulis, kalau kita tidak "original" dan "*meaningful*", kebahagiaan bakal sulit didapat. Kalau Anda sedari awal mencari harta, Anda akan mendapatkannya. Tapi kalau sedari awal Anda mencari "*meaning*", Anda akan mendapatkan dua-duanya. □

DI ERA YANG SERBA TERBALIK INI, KALAU
KITA OPTIMIS DAN POSITIF SERING
DIANGGAP TIDAK KRITIS. SEBALIKNYA
YANG NEGATIF DIANGGAP KRITIS DAN
DITERIMA SEBAGAI KEBENARAN

PAHLAWAN PALSU

SAYA MENYEBUTNYA SEBAGAI Pahlawan Palsu sebab saat itu suasana aman-aman saja. Tidak ada krisis, bahkan lingkungan sedang bagus, ekonomi sedang *bullish*. Namun karena *bearish* dan *bullish* datang silih berganti, pikiran semua orang menjadi kacau.

Sering terjadi, pada saat sedang tumbuh orang-orang merasa seakan-akan masih dalam krisis. Jadi kalau kondisi ekonomi perusahaan baik, sebenarnya ia tidak baik-baik betul. Artinya ia memang baik, tumbuh, namun tumbuhnya kalah jauh dengan

Keyakinan untuk Menang: Sebuah Dunia yang Berbeda

KEYAKINAN untuk menang di zaman krisis yang datang silih berganti adalah awal dari segalanya. Sebelum pasukan diberangkatkan ke medan pertempuran, menghadapi pesaing, menjalankan misi-misi pemasaran, atau meraih target, semua anggota pasukan harus lebih dulu memiliki keyakinan bahwa dengan programnya itu mereka akan menang.

Berikut adalah cara berpikir yang diberikan Dr. Jack J. Llewellyn (2000) tentang karakter pemenang yang saya sarikan dari bukunya: *Coming In First*.

- ***Winners Play to Win, Survivors Play to Not Loose***

Menjadi pemenang bukan sekadar *survive*, banyak orang yang tujuan hidupnya bukan untuk jadi pemenang, melainkan “sekadar hidup” atau “menumpang hidup”, bahkan lebih berbahaya lagi, “berani mati”. Seharusnya kita mulai menyadari bahwa hidup memerlukan sikap mental juara, menjadi pemenang yang bukan sekadar ada. Di kampus-kampus Anda menemui lebih banyak *survivor* yang sekadar kuliah saja

pesaing-pesaingnya. Jadi sesungguhnya ia tidak menang.

Namun sebagai pemimpin, seorang **Pahlawan Palsu** pandai menyembunyikan kebodohnya. Ia membuat semua orang menjadi tidak pandai dan asyik dengan mainannya sendiri-sendiri. Ia menggusur orang-orang hebat dan membuat orang-orangnya tidak bergaul keluar supaya tidak mendengar kabar buruk itu.

Dengan kata lain seorang Pahlawan Palsu kalah dengan mudah, namun merasa dirinya tetap jagoan.

Di Indonesia, saya melihat ada cukup banyak **Pahlawan Palsu** yang masih duduk aman di singgasananya. Ia menjadi eksekutif tertinggi di banyak perusahaan besar karena pemegang saham sudah makan kenyang, tidak mau dengar keributan, tidak mau terlibat konflik, dan seterusnya. Mereka duduk tenang tetapi kasihan penerus-penerusnya kesulitan memperbaharainya kelak ketika kerusakan sudah terlalu besar dan kepercayaan sebagai perekat sudah hilang.

Pahlawan Palsu pandai menyembunyikan kebodohnya. Ia membuat semua orang menjadi tidak pandai dan asyik dengan mainannya sendiri-sendiri

untuk memperoleh ijazah. Di kantor Anda akan melihat demikian banyak *survivor* yang sekadar bekerja, menumpang hidup dan tidak mengejar prestasi. Pemenang mengejar prestasi.

- ***Winning is Not Easy. It is Challenging, Demanding, Costly, and Risky***

Menjadi pemenang tidaklah mudah, tapi butuh kerja keras dan pertarungan melawan ketakutan, kenyamanan, menuntut diri lebih dari sebelumnya, dan semua itu berisiko.

- ***Winning is Lonely***

Pemenang hanya satu orang, sedangkan *survivor* ada ribuan. Bersiap-siaplah dalam kesendirian, yang dibicarakan banyak orang. Kadang-kadang kesalahan kecil yang Anda buat bisa diperbesar oleh para *survivor*. Mentalitas kerumunan yang menjadi kebiasaan sehari-hari manusia komunal, jelas sebuah ganjalan bagi mereka yang ingin keluar dan tampil dengan mental juara.

- ***You Cannot Delegate It to Somebody Else***

Menjadi pemenang harus dikerjakan oleh kita semua, Anda, atasan

Bersambung..

MARKETING THERAPY

ISTILAH *THERAPY* (TERAPI) sudah banyak dipakai dalam dunia kedokteran (*physical therapy*) dan psikologi (*psychotherapy*). Belakangan ini istilah *therapy* juga mulai dipakai dalam ilmu manajemen, yaitu *corporate therapy* (Groves, 1996; Rowley, 2007). Dalam buku ini, saya memperkenalkan *marketing therapy*, yaitu pendekatan terapi yang diarahkan pada pasukan pemasaran dengan tujuan membentuk sikap mental positif dalam menghadapi kesulitan-kesulitan ekonomi (krisis).

Sambungan dari Keyakinan untuk Menang: Sebuah Dunia yang Berbeda...

Anda, dan rekan-rekan Anda semua. Ia tidak bisa didelegasikan karena merekat dengan kita semua. Ia bergerak bukan karena keputusan atasan atau bahkan keputusan istri atau kekasih. Andalah yang menentukan karena Anda pulalah yang akan berhadapan dalam pertempuran.

- ***Winners Tend to be Happier People***

Para pemenang memiliki harga diri atau self esteem. Mereka bahagia karena diakui dan dihormati – tak peduli apa kata para *looser* – dan mencapai apa yang ingin dicapai serta membahagiakan banyak orang. *Winners* bukan soal uang atau pencapaian materi keuangan, karena bukan itu esensinya. Mereka bahagia karena menghargai dan dihargai, bersyukur karena terberkati.

- ***Winners Understand the Meaning of Balance***

Para pemenang bukanlah orang-orang yang selfish yang hanya mengurus dirinya sendiri. Mereka tahu, pemenang hanya bisa dicapai oleh mereka yang hidupnya seimbang: duniawi–surgawi, material–spiritual, pribadi–keluarga, keluarga–masyarakat.

Marketing Therapy diarahkan pada akar persoalan krisis yaitu keyakinan untuk menang. Keyakinan ini berada pada *core-belief* manusia yang akhirnya membentuk sikap dalam bekerja. Saya paparkan apa yang saya lakukan beberapa tahun yang lalu pada sebuah perusahaan yang meminta saya membuka keyakinan anak buahnya pada masa krisis di bawah ini.

Therapy dilakukan untuk memperoleh keajaiban. Orang gagu bisa berbicara, yang buta bisa melihat, itulah keajaiban

APAKAH SAUDARA YAKIN AKAN MENANG?

Pertanyaan itu saya ajukan kepada sekitar 80 orang muda yang dikumpulkan oleh pemilik perusahaan (sebuah bank milik keluarga) di Javana Spa – Cidahu, dekat Sukabumi. Malam itu, saya datang agak terlambat, karena pesawat yang saya tumpangi terhadang cuaca buruk. Dari Bandara saya langsung memegang kemudi mobil dan menembus kemacetan yang ternyata sangat mengganggu. Setelah dipandu oleh seorang polisi dan *vooraiders* akhirnya pukul 20.00 sampailah saya di atas bukit yang dingin dan berkabut itu.

• ***Winning Is a Lifelong Process***

Menjadi pemenang bukanlah urusan sesaat. Ia adalah sebuah proses panjang yang melewati berbagai lika-liku. Tidak ada jalan pintas dalam meraih kemenangan, dan bila sudah menang Anda bisa bernapas lega sesaat, namun setelah itu balik lagi ke atas panggung bertarung melawan jago-jago baru. Dan walaupun kalah, Anda tak merasa dunia ini telah berakhir. Seorang juara menerima kekalahan sebagai hal yang biasa, dan harus segera berjuang merebutnya kembali.

• ***Winning Is about “Doing the Right Things for the Right Reasons”***

Banyak orang yang menyalah-artikan sikap mental pemenang yang berarti bekerja keras sebagai bekerja lebih panjang, menghasilkan lebih banyak uang, dan bila perlu melanggar peraturan atau etika bisnis. Tentu saja itu semua keliru. Bekerja keras bagi pemenang berarti berpikir lebih cerdas agar mampu memilih lebih baik, karena pemenang adalah pemilih yang terbaik. □

Pemilik bank memberi tahu saya bahwa para eksekutif yang rata-rata pemimpin cabang dan wilayah itu baru saja menerima target tahun depan untuk memenuhi visi perusahaan menaikkan total nilai aset sebesar 100% dari sekarang. Sebagian besar eksekutif yang masih terlihat muda-muda itu adalah karyawan baru, eks dari beberapa bank yang dibubarkan pemerintah atau di-*merger* paksa dengan bank lain dua tahun belakangan ini. Saat itu tahun 2002 dan masyarakat masih pedih merasakan krismon (krisis moneter).

Saya tidak habis berpikir bagaimana anak-anak muda yang masih belum pulih dari benjat-benjut badai krisis itu bisa menerima pekerjaan baru yang ternyata menuntut mereka bekerja lebih keras lagi daripada sebelum-sebelumnya.

Dugaan saya mereka keluar dari bank lamanya dengan kepedihan dan merasakan telah menemukan rumah baru yang mereka percaya lebih nyaman. Nyatanya mereka kini dituntut bekerja lebih keras lagi. Tak punya pikiran ke sana? Tanggung jawab keluarga, penerima tantangan, tidak mengerti, atau apa? Saya tidak tahu persis. Wajah mereka terlihat beku. Lidah mereka kelu. Saya katakan sekali lagi, "Saudara-saudara tentu sudah mendengar target kita tahun depan. Apakah Saudara yakin bisa memenangkannya?"

Keajaiban hanya datang pada orang-orang yang percaya dan bertindak

Terapi Pasukan

ADA banyak hal yang perlu diterapi untuk membentuk pasukan elite yang tangguh dan punya kepercayaan bahwa mereka akan menang. Inilah daftar 12 titik yang harus menjadi perhatian marketing *theraphist*.

1. Terapi "Harta" (Asset) dan "Beban" (Liabilities)

Periksa kembali mana koleksi kepribadian Anda dan pelajari betul-betul mana yang merupakan harta (*assets*) dan mana yang menjadi beban dalam hidup Anda (*liabilities*). Ubahlah beban-beban yang Anda miliki agar mampu menjadi kesempatan.

2. Terapi Kepercayaan (Belief)

Ubah dan buang ekspektasi negatif (kalah, tak berhasil, gagal, di bawah target),

Dua orang berteriak lantang sambil mengepalkan tangannya.

"Bisa!"

Tetapi ia ditertawakan yang lainnya karena terlihat terlalu lantang. Tampak betul keragu-raguan di kebanyakan mereka. Atau mereka belum sadar betul bahwa target mereka tidak main-main? Atau jangan-jangan hanya pemilik perusahaan saja yang karena bertahun-tahun pengalamannya di dunia perbankan punya keyakinan kuat karena tahu dan mengerti psikologi sosial masyarakat.

Untuk memecahkan keragu-raguan, saya langsung ajak mereka bangkit berdiri dan mengikuti sebuah permainan yang saya beri nama "*Play to Win*".

Pesan saya pada mereka, "*This is a game. Working in crisis is also a game. If you don't want to win, don't play the game.*"

Saya tidak ingat lagi detail-detail selanjutnya. Tapi permainan seperti itu biasa saya mainkan untuk menterapi pasukan pemasaran pada saat terjadi keragu-raguan atau krisis. Saya hanya menstimulasi mereka agar mereka percaya dan yakin bahwa mereka bisa memenangkannya. Saya menstimulasi *core belief* mereka, memeriksa *rules* dan *monolog* yang

menjadi ekspektasi positif (menang, bisa, melebihi target, dan seterusnya).

3. Terapi Kegigihan

Mencapai "lebih dari yang bisa dicapai", bukan sekadar "terbaik yang bisa dicapai".

4. Terapi *Teammates* (Anggota Tim)

Dukung pasukan pemasaran dengan tim yang benar-benar bersikap mental pemenang – bukan survivor. Orang-orang bagus harus dikelilingi orang-orang hebat yang mendukung, bukan yang mengganggu.

5. Terapi Sasaran (Fokus)

Perbaiki fokus unit Anda. Fokuslah pada apa yang bisa dicapai dan jangan

Bersambung...

berbicara dalam diri mereka sehari-hari. Yang saya ingat, setahun berikutnya saya diundang lagi oleh mereka.

Mereka memberi tahu target telah terlampaui dan terlewati dan kali itu saya melihat lebih banyak lagi "anggota keluarga" yang baru. Kini target yang mereka sasar lebih besar lagi. Namun keyakinan untuk menang sudah ada di sana.

Pemikiran tentang *Marketing Therapy* akhirnya berkembang sewaktu saya mendalami teknik-teknik perubahan dan berinteraksi dengan para praktisi dalam menghadapi tekanan-tekanan kaum resisten dalam perubahan itu. Kepercayaan kami saat itu adalah perubahan belum akan menjadi kenyataan sebelum kita berhasil mengubah cara berpikir mereka. Tapi bagaimana?

Saya lantas teringat akan ucapan ahli perilaku Aaron T. Beck (1960) yang lewat studi-studinya di Pennsylvania menandakan pentingnya memahami pemikiran-pemikiran otomatis ("*automatic thoughts*") yang mengendalikan cara berpikir manusia, asumsi-asumsi yang dianut orang-perorangan, dan *belief*, yang membentuk pikiran manusia. Inilah dasar untuk memahami:

"*Why we do what we do*"

"*Why we feel the way we feel*"

Semua itu berpusat pada satu musuh, yaitu *core belief*.

Sambungan dari Terapi Pasukan...

berfokus pada apa yang harus dihindari. Kegagalan para pemimpin bangsa kita dalam 20 tahun terakhir ini adalah karena mereka tidak fokus, melompat-lompat dan walaupun fokus mereka lebih terfokus pada hal-hal yang ingin dihindari, bukan yang ingin dicapai.

6. Terapi Mental

Jadilah coach yang menggembleng mental pasukan agar tahan menghadapi gambaran-gambaran yang dikisahkan publik, dan perang urat syaraf yang disodorkan pemain-pemain baru atau pemain-pemain dominan.

7. Terapi Kemembalan

Pada saat krisis, pasukan Anda seakan-akan berlidah kelu, kaki mereka keram, dan gerakan mereka kaku. Bukan hanya itu, hati dan pikiran mereka juga kacau

PERCAYA ATAU *BELIEF* ternyata benar-benar memiliki pengaruh yang sangat penting. Tanpa *belief* tentang sesuatu hal kita akan terombang-ambing, tak punya pegangan.

Bayangkan seorang anak manusia tanpa *belief* memasuki padang savanna di Masai Mara (Kenya) yang dihuni berbagai hewan buas mulai dari harimau, srigala, leopard, heyna, dan sebagainya. Begitu harimau mendekat ia tetap tenang-tenang saja dan tiba-tiba kita menyaksikan maut menjemputnya.

Kenyataan di atas berbeda dengan situasi yang dihadapi seorang anak suku Masai yang percaya hewan-hewan liar itu sangat ganas dan berbahaya. Begitu melihat seekor harimau ia lari tunggang langgang karena percaya hewan itu bisa

dan kelu. Keram, kelu, dan kacau membuat manusia sulit bergerak dan mudah pecah. Kalau jatuh ke bawah sulit membal (*recovery*) kembali. Menterapi kemem-balan membuat pasukan punya keterampilan memahami mengapa krisis terjadi, dan ketika menyentuh titik terendah cepat untuk *recovery*.

8. Terapi Emosi

Emosi negatif yang tak terkendali adalah beban bagi tim yang dapat mematikan seluruh energi. Namun team yang kuat adalah tim yang menang dengan emosi positif, semangat, dan gairah.

9. Terapi Stres (Tekanan)

Krisis kaya akan stres karena bayang-bayang yang mengerikan jauh lebih besar daripada kenyataan aselinya. Stres dapat membuat orang-orang hebat

Bersambung..

menerkam dan menelan dirinya. Apa yang membuat anak itu begitu otomatis mendiamkan atau lari tunggang langgang dari sasaran harimau? Benar! Sumbernya ada di *core belief*.

Jadi *belief* adalah jangkar hidup seseorang. Tanpa *belief*, seorang pengusaha ibarat berlayar dengan rakit tak berjangkar yang hidup di atas gelombang arus. Dengan kendaraan berupa rakit, ia hanya bisa bergerak di atas sungai yang tenang, bukan di lautan lepas. Bagaimana Anda bisa mengarungi lautan lepas dengan rakit bambu?

Belief adalah sesuatu yang unik, yang membedakan Anda dengan teman-teman Anda, anak buah Anda yang satu dengan yang lainnya.

Kalau *belief* yang Anda mengatakan Anda tak akan berhasil, usaha Anda akan tetap kecil-kecil saja. Kalau Anda punya *belief* yang besar, niscaya usaha Anda akan menjadi besar. Bukankah itu pula yang diajarkan nabi-nabi besar tentang mukjizat Allah, Tuhan semesta alam? *Belief* akan menentukan pula apa yang bisa kita lihat.

Belief juga merupakan penggerak kemampuan. Ia berhubungan erat dengan kompetensi Anda. Bukan karena

Belief adalah sesuatu yang unik, yang membedakan Anda dengan teman-teman Anda, anak buah Anda yang satu dengan yang lainnya

Sambungan dari Terapi Pasukan...

tergelincir, mengundurkan diri, terlibat konflik, dan sebagainya. Stres harus diatasi dengan komunikasi, time management, latihan, dan membuat suasana fun dalam bekerja.

10. Terapi Lingkungan

Buatlah lingkungan pekerjaan lebih sehat, kendati dunia yang Anda hadapi menjadi lebih kompetitif dan penuh stres, manusia memerlukan lingkungan yang hangat, damai, menyemangati (bukan menghukum).

11. Terapi Keseimbangan

Pemenang adalah mereka yang hidupnya seimbang (lahir-batin, jasmani-rohani, pribadi-komunitas, material-spiritual). Buatlah hidup bersemangat dengan menterapi keseimbangan seluruh anggota tim.

IQ Anda tinggi maka Anda akan menjadi manusia luar biasa, melainkan apakah Anda percaya intelegensia Anda mampu mendorong Anda mengeksploitasi potensi-potensi yang Anda miliki?

Belief juga berhubungan dengan kebahagiaan, hubungan-hubungan yang Anda bangun, penerimaan terhadap perbedaan-perbedaan, etika yang Anda tempuh atau langgar, dan tentu saja keberhasilan dalam memimpin perubahan. Singkatnya, *belief* adalah identitas Anda yang menentukan perasaan-perasaan Anda terhadap teman terdekat Anda, yaitu sosok yang selalu Anda lihat di depan kaca.

Dengan demikian, *belief* adalah potret yang berisi gambar tentang diri kita sendiri. Menurut McKay & Farming (1991), potret diri itu sangat beragam dan masing-masing orang punya penilaian yang berbeda-beda tentang foto yang dilihatnya. Kalau Anda melihat potret itu jelek dan murung, ia akan mengingatkan Anda bahwa Anda jelek dan tak dihormati atau diterima. Ia mengingatkan Anda tentang kegagalan, penolakan, dan sakit hati. Sebaliknya kalau foto itu bagus, Anda akan merasa optimis dan percaya diri, dunia seakan-akan begitu indah, pemurah, dan masa depan terbuka.

12. Terapi Percaya Diri dan Rasa Saling Percaya

Krisis membuat orang kehilangan rasa percaya diri yang pada akhirnya dapat mengusik rasa percaya mereka terhadap bawahan, atasan dan kolega mereka. Dengan menterapi rasa percaya diri, probabilitas kemenangan akan lebih besar dan dapat segera diraih. □

ANDA BUKANLAH APA YANG
ANDA MAKAN, MELAINKAN
SIAPA YANG MENJADI TEMAN-
TEMAN ANDA, DAN APA YANG
ANDA PERCAYAI

Dalam banyak hal, *belief* itu bekerja di luar kesadaran Anda. Namun bukan hal yang sulit membuat ia hidup dan memasukkannya ke dalam alam sadar Anda.

Saya menyebutnya istilah *core belief* karena untuk mengelaborasinya kita perlu mengambil elemen-elemen inti dari *belief* itu, yaitu hal-hal yang menentukan identitas manusia.

Core belief Anda bekerja dengan (1) menciptakan aturan terhadap diri Anda dan (2) menciptakan semacam dialog dengan diri sendiri. Sebagian ahli menyebut dialog itu adalah sebuah *monolog*, karena ia hanya berbicara kepada Anda sendiri. Namun ahli yang lain mengatakan sangat mungkin dialog itu terjadi dan membuat Anda saling menawar atau membuka diri terhadap diri sendiri.

Semakin Banyak Orang Minta Fotonya Diulang

DALAM era digital dewasa ini, orang-orang kita punya kebiasaan baru, yaitu senang berfoto. Perhatikanlah isi tas teman-teman Anda. Umumnya mereka punya kamera digital, baik berupa *mini camera* atau kamera yang ada di ponsel mereka. Lantas perhatikanlah, mereka mengambil gambar yang sama berkali-kali. Sekali gambar diambil mereka melihatnya di layar monitor.

Mengapa mereka minta gambarnya diulang?

Benar, karena gambarnya kurang bagus. Kelebihan cahaya, kurang sinar, terlalu gelap, atau.... Saya kira yang terakhir ini yang paling benar. Mereka minta diulang karena tidak puas melihat wajahnya tidak bagus di dalam layar monitor. Entah terlihat murung, kurang senyum, kurang gagah, tidak cantik, terkesan galak, pokoknya Anda tidak menyukainya.

Begitulah yang saya alami setiap kali selesai memberi seminar. Orang minta berfoto bersama berulang-ulang. Situasinya berbeda sekali dengan suasana dulu sebelum manusia mengenal teknologi kamera digital. Dulu sekali potret selesai, mereka bergantian serta tak kembali lagi. Dengan kamera digital orang bisa segera melihat hasilnya dalam hitungan detik dan minta diulang bila hasilnya tidak seperti yang diharapkan.

Saya sering bertanya, wajah siapa yang pertama-tama Anda lihat begitu foto

Sekarang mari kita periksa dulu *core belief* Anda. Saya sajikan sebuah kuesioner yang saya adaptasikan dari Young (1990) dengan konteks krisis di Indonesia yang model dasarnya sudah teruji efektif untuk mengukur *core belief* Anda masing-masing. Anda hanya tinggal memberi tanda centang (√) pada pernyataan-pernyataan yang terdapat pada sisipan buku ini.

[Silakan melihat lembar sisipan yang terdapat di buku ini...]

Setelah selesai mengisi lembar kuesioner pada sisipan tersebut, pindahkanlah jawaban Anda. Perhatikanlah nomor-nomor urutnya, karena ia tidak berurutan. Pada tabel berikutnya lengkapi dengan nilai Anda dan berikanlah total skornya.

bersama bisa dilihat hasilnya? Jelas sekali, tentu wajah Anda sendiri bukan? Manusia mengatakan sebuah foto itu bagus atau jelek, minta diulang atau tidak, bukan karena wajah teman-temannya, melainkan karena wajahnya sendiri yang terlihat kurang bagus.

Diri kita adalah kepribadian kita. Demikian pulalah dengan *belief* Anda. Ia merupakan potret bagi diri Anda. Kalau foto itu bagus, Anda ingin melihatnya berulang-ulang dan ingin Anda berikan kepada teman-teman, Anda tampilkan ke dalam *blog*, *friendster*, *facebook* atau situs-situs lain di dunia maya. Anda berpikir mereka semua menerima Anda karena potret Anda bagus dan menarik. Anda ingin semua orang bilang Anda cantik/ganteng, *smart*, ceria, dan seterusnya. Anda punya rasa percaya diri dan Anda diterima. Anda punya ekspektasi positif dari *belief* yang positif.

Sebaliknya kalau potret itu tidak begitu bagus—wajah Anda terlihat bengis, melotot, tidak simetris, judes, bodoh, arogan, dan sebagainya—membuat Anda khawatir orang akan menjauh dan tak menginginkan Anda. Anda sudah memproyeksikan bahwa orang akan mengejek, menghina, menjauhi, dan menyulitkan Anda.

Potret diri itu adalah identitas Anda.

Demikian pulalah *belief* Anda. Ia adalah identitas Anda. *Belief* itu mencerminkan

Bersambung...

Setelah itu silakan pelajari bagaimana cara menafsirkannya.

Tujuan saya menyajikan kuis ini adalah untuk melakukan *marketing therapy*, bukan terapi psikologis. *Marketing therapy* ditujukan untuk memperkuat tim marketing dengan menyediakan alat bagi para eksekutif untuk mengambil keputusan atau pilihan. Dan karena *marketing* atau pemasaran adalah ilmu dan seni, maka ilmu ini harus dipakai dengan penjiwaan dari para eksekutif.

Andalah yang memutuskan apa yang harus dilakukan. Tentu saja saya memberikan beberapa tips agar Anda lebih tajam dalam bertindak.

Sambungan dari Semakin Banyak Orang Minta Fotonya Diulang...

diri Anda yang sebenarnya. Kalau ia bagus dan menarik, maka Anda percaya Anda akan disenangi. Sebaliknya kalau ia tidak simetris, banyak masalah dan ketakutan, ancaman dan kesulitan-kesulitan, ia mengingatkan Anda akan kemungkinan penolakan, ketersinggungan, kebencian, penyingkiran, kegagalan, dan sebagainya.

Kalau *belief* Anda cerah dan bersemangat, Anda akan menyatakan sebaliknya. Anda membayangkan dunia yang indah-indah. Penjualan yang naik terus, orang-orang bisa mendapatkan pekerjaan, keluarga mereka bahagia, anak-anak mereka dan anak-anak Anda bisa bersekolah tinggi, dapat membiayai pemeliharaan kesehatan, semua orang mendapat bonus, Anda bisa mencicil rumah dengan tenang, orangtua naik haji dengan nyaman, memperoleh tanda penghargaan, diterima baik oleh tetangga dan teman-teman.

Dengan gambaran yang demikian, Anda akan menurunkan aturan: Jangan menyerah, maju terus, dunia bisa lebih indah kalau saya mengubahnya, krisis itu tidak terjadi di sini karena saya ada.

Jadi *belief* itu akan mengantarkan Anda ke mana hidup Anda kendalikan. Ia akan menarik orang-orang yang sepaham dan bergerak berirama menuju satu tujuan, apakah membuka pintu surga atau menutupnya, ke surga atau ke neraka, ke arah bahagia atau penderitaan. □

Setelah mengerjakan kuis tersebut, kini kita telah memiliki peta tentang mental pasukan kita. Tugas Anda adalah terapi *marketing troops* Anda. Ingat terapi adalah penyembuhan terhadap *disorder*. Jadi, tugas Anda adalah mengembalikan suasana mental pasukan Anda agar mereka percaya bisa memenangkan krisis dan persaingan yang maha berat ini.

1. Untuk menang diperlukan bekal rasa **Percaya Diri** (*confidence*), **Kontrol Diri** dan **Kinerja**. Mereka yang skornya pada ketiga komponen itu di bawah 7 (tidak termasuk 7) berada dalam ancaman *disorder*. Mereka bukan perlu disingkirkan, tetapi perlu disembuhkan, diterapi. Mungkin mereka perlu dikeluarkan sementara dari *marketing troops* Anda dan berhadapan dengan *marketing therapist* (dapat diperankan oleh atasan yang mengerti konsep *core belief*) sampai benar-benar siap, baru dikembalikan kepada pasukannya.

2. Untuk berhasil dalam jangka panjang, Anda memerlukan *marketing troops* yang hidupnya seimbang, yaitu yang skor **Dicintai** dan **Keluarga/Komunitas** berada di atas 6.

3. Anda membutuhkan kombinasi orang-orang yang merasa hidupnya nyaman dengan yang kurang nyaman. Orang-orang yang nyaman akan bekerja tenang, tidak gelisah, namun kadang menggemaskan karena kurang bersiaga menghadapi krisis. Namun kalau mereka kurang nyaman (skor di bawah 7), ia bisa sangat gelisah, mudah *nervous*, dan marah-marah.

4. Anda butuh orang-orang yang merasa hidupnya diperlakukan dengan adil, sehingga mereka bisa berkonsentrasi menyerang pasar dan percaya pengorbanannya tidak sia-sia. Maka total skor di atas 6 baik bagi perusahaan.

5. Di masa krisis, perusahaan membutuhkan orang yang berani menghadapi risiko dan melakukan **Change**, Percaya kepada anggota tim, dan mampu bekerja **Mandiri** (Otonom). Jadi, pada ketiga elemen tersebut sebaiknya total skornya di atas 6.

Potret diri itu adalah identitas Anda. Demikian pula belief Anda. Belief mencerminkan diri Anda yang sebenarnya

Ada sebuah kejadian yang tak terlupakan dalam sejarah hidup seseorang. Kejadian itu adalah sebuah titik balik yang membentuk kepribadian

SETIAP ORANG YANG membaca, melihat, atau mendengar sesuatu menafsirkan menurut caranya masing-masing. Dari informasi yang diterima itu ada yang terhenyak, terdiam, langsung bertindak, heboh dengan menjadikannya bahan omongan yang penuh drama, atau mengabaikannya begitu saja.

Setiap orang terlibat pada setiap informasi tergantung pada:

- Seberapa penting informasi itu menyangkut dirinya;
- Risiko yang ia terima;
- Tingkat kepercayaan yang bersangkutan.

Jadi seakurat apa pun informasi dan seberapa kuatnya kredibilitas yang menyampaikannya, kita bisa merespons dengan cara yang berbeda-beda. Saya melihat wajah para peserta seminar saya secara umum ada kesamaan. Tetapi begitu berbicara tentang sebuah fakta, saya melihat beberapa wajah bereaksi dengan air muka yang berbeda. Apalagi bila saya mulai menanyakan opini atau interpretasi mereka. Mereka jelas memiliki *belief* yang tidak sama.

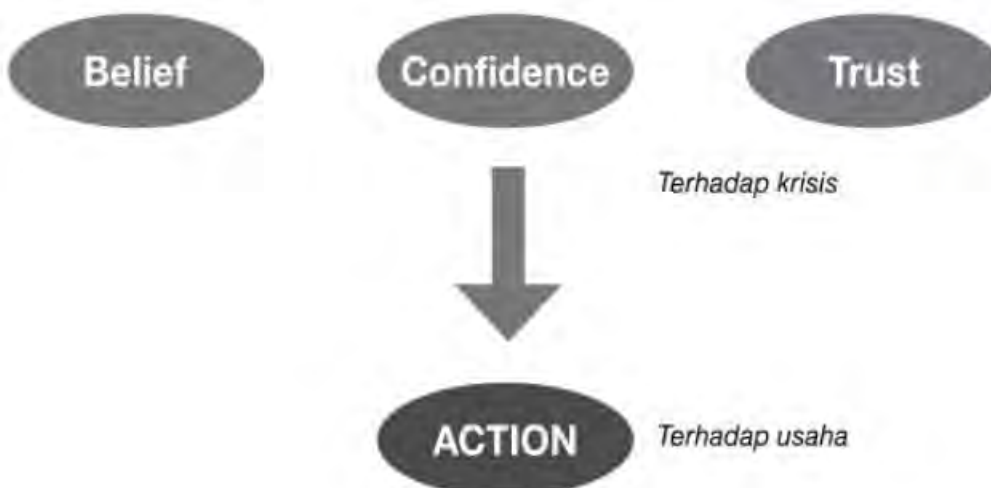
Belief adalah sesuatu yang Anda dapatkan dari perjalanan hidup Anda yang saya sebut sejarah. Dalam bahasa Inggris, ada satu kata bahasa Indonesia yang diucapkan dengan tiga wording yang berbeda, yaitu kata percaya. Wujudnya bisa menjadi *belief*, *confidence*, dan *trust*. Meski artinya sama, namun pemakaiannya mengandung arti yang berbeda.

Belief adalah suatu kepercayaan yang bersifat fundamental dan general. Ia menyangkut apa yang Anda percayai dalam hidup ini.

Confidence adalah kepercayaan pada diri Anda sehingga sering disatukan menjadi kata self confidence. Kalau Anda tidak yakin dengan kemampuan Anda atau tim Anda, dikatakan Anda kehilangan *confidence*.

Trust adalah kepercayaan yang Anda berikan kepada orang lain atau suatu kelompok.

Perhatikan ketiganya saling berhubungan. *Belief* Anda tentang perekonomian akan menentukan rasa percaya diri Anda, dan rasa percaya diri Anda akan menentukan kepercayaan Anda terhadap orang-orang lain, dan tentu saja akan mempengaruhi tindakan Anda.



TERAPI KEKUATAN

AKHIRNYA KITA HARUS mengakhiri diskusi tentang *belief-confidence-trust* ini dengan suatu kesimpulan, yaitu apa yang harus kita lakukan untuk menterapi kekuatan-kekuatan agar benar-benar bisa memenangkan krisis. Namun, sebelum ditutup, saya akan mengajak Anda menonton sebuah film yang sangat kental dengan penjelasan antara *belief*, *confidence*, dan *trust*, yaitu “Kungfu Panda”. Terapi ini difokuskan pada *monolog*. Yang mengalir dari mata air yang kita sebut *belief* pada masing-masing *marketing troops*, komandan-komandan lapangan, serta kelompok-kelompok besar.


Masing-masing kita memancarkan *monolog*, yaitu sesuatu yang sering kita ucapkan dalam hati saat berada di depan kaca, di kamar mandi, saat melakukan refleksi diri (saat hening), saat Anda sedang duduk sendiri (di bus kota, kereta api, atau di atas pesawat terbang), setelah Anda ditegur atasan, dimarahi seseorang, mengajukan komplain, atau sesaat sebelum Anda

Lihatlah dan ajaklah berbicara orang yang Anda lihat di depan kaca. Dialah pemberi nasehat, perintah dan pembentuk hidup Anda

Terapi Kekuatan

Berikut adalah tips untuk menterapi kekuatan *marketing troops* Anda.

- Lakukan pemeriksaan *inventory core belief* dengan menggunakan kuis yang tersedia dan pelajari total skornya.
- Kelompokkan mereka menurut kekuatan – kelemahan dan lakukan analisis mendalam.
- Pelajari total skor, mereka yang total skornya tinggi cenderung memiliki kesejahteraan/kebahagiaan yang lebih tinggi, kurang mengeluh, dan berpikir lebih positif terhadap krisis.



berbicara di atas panggung. Pada saat itu, Anda berbicara dengan diri sendiri, sekadar mengingatkan atau memberi advis pada diri sendiri. *Monolog* atau dialog diri dapat berubah menjadi kritik yang bersifat menyangkal atau melawan. Karena ia diucapkan dalam hati dan setiap orang melakukannya secara terselubung, sering kali kita agak sulit menterapinya.

Oleh karena itu, penting bagi Anda mewawancarai pasukan Anda dari hati ke hati, meminta mereka menulis perasaan-perasaan mereka tentang pekerjaan dalam sebuah buku harian,¹ atau mengungkapkan dalam sebuah sesi refleksi.

Terapi ini ditujukan untuk menimbulkan kesadaran, dan memeriksa pembicaraan diri yang sering muncul yang bersifat negatif (*liabilities*) dan mana yang bersifat positif. Dalam bahasa perilaku, monolog itu sering disebut pula sebagai *inner critic* atau *critic*. Kalau positif, ia bisa membangkitkan semangat, tetapi kalau merasa terancam, ia bisa menjadi sebaliknya dan jahat sekali. Ia bisa marah-marah, komplain, dan berperilaku bodoh. Bukannya optimisme, melainkan mengalir pesimisme dan sinisme.

¹ Catatan: Untuk me-review catatan harian ini, seorang marketing *therapist* harus memegang teguh etika, menjaga *privacy* seseorang, dan menjauhkan diri dari hal-hal yang tidak berhubungan dengan *goals*-nya.

- Ajak mereka melakukan refleksi diri atau menulis buku harian. Jadikan *self critic* (*inner critic*) itu berada dalam kesadaran seseorang.
- Kalahkan *critic* itu dengan dialog diri yang bersifat terus-menerus dan cari tahu apa penyebabnya sehingga *critic* yang negatif itu dapat muncul ke atas permukaan untuk diterapi.
- Pelajari kemungkinan terjadinya *confidence traps*, dan segera terapi dengan *dialog* beberapa kali. □

Setiap orang mempunyai masalah yang berbeda-beda. Orang yang memiliki total skor yang tinggi dari 100 pernyataan dalam kuis *Core Belief* kemungkinan besar memiliki *well being* atau kebahagiaan yang lebih besar dari mereka yang total skornya rendah. Orang-orang itu biasanya bukanlah *complainer* (tukang mengeluh), dan kalau hidupnya diancam atau di-*kuyo-kuyo*, tidak akan menimbulkan *inner critic* yang membuatnya goyah sehingga harus mengajak semua orang bangkit bersama dirinya mengepalkan tinju dan melawan kekuasaan. Ia selalu punya pegangan dan merasa dunianya tidak akan kiamat.

Untuk mencapai itu, orang harus pandai menyetel ekspektasi hidupnya. Sebab kepuasan diri (*self satisfaction*) sangat tergantung pada seberapa tinggi Anda menyetel atau menaruh harapan pada sesuatu yang ingin Anda capai. Orang-orang yang tidak puas itu tidak berhasil mencapai kehendaknya dan akan menghasilkan sinisme.

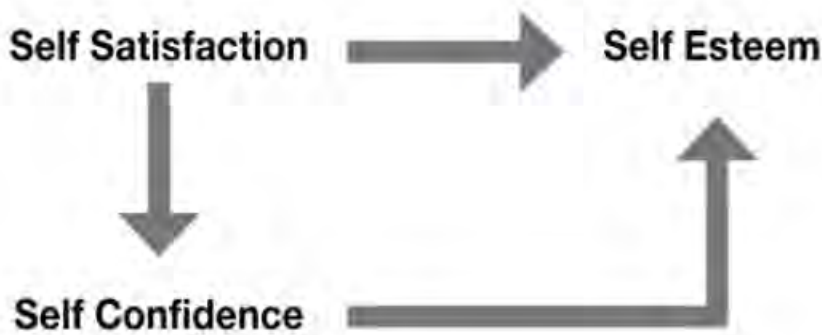
Bayangkan kalau Anda melakukan sesuatu di hadapan publik, berulang-ulang, dan Anda terlibat dalam kegiatan politik karena Anda berharap dapat menjadi seorang menteri

Orang di depan kaca itulah yang harus di therapy. Dia yang menentukan daya tahan Anda dalam menghadapi krisis

Perangkap Keyakinan (Confidence Traps)

ANNA Rowley (2007), seorang *therapist* atau tepatnya *corporate therapist* yang pernah bekerja untuk Microsoft, memperkenalkan apa yang ia sebut sebagai perangkap/jerat keyakinan. Perangkap ini adalah sebuah bentuk sinisme yang muncul dari *inner critic* yang hanya melemahkan atau mensabotase rasa percaya diri sendiri. Ada enam bentuk perangkap/jerat keyakinan, yaitu:

Khawatir Gagal. Rasa takut gagal mendorong manusia untuk tidak mencoba sama sekali karena kalau dicoba ia merasa pasti akan gagal. Orang-orang yang punya cara berpikir negatif seperti ini biasanya mewarisi rekaman sejarah masa kecil yang pernah ditekan orangtua agar menjadi anak pintar dan setiap kali ia gagal ia selalu dihukum. Sementara saat ia sukses, orangtuanya diam saja. Hal itu dapat menjadi penyakit psikologis karena *belief* orang seperti ini adalah kalau ia gagal ia akan dihukum. Orang-orang yang takut gagal khawatir akan mengalami *social rejection* (penolakan dari sekitarnya), dan merasa rendah diri karena menurutnya



pada salah satu presiden terpilih. Anda melobinya sekuat tenaga. Namun pada akhirnya Anda tak terpilih karena presiden belum merasa membutuhkan Anda. Apa yang akan terjadi? Mungkin Anda kecewa, kesal, marah, dan mungkin juga berubah menjadi sinis.

Kepuasan diri Anda dapat membentuk percaya diri, dan pada akhirnya rasa percaya diri akan membentuk *self esteem* (harga diri) Anda. Dengan begitu Anda bisa menterapi pasukan Anda dengan mempelajari mengapa seseorang selalu mengucapkan sinisme, komplain, rasa tidak puas, dan sebagainya. Indikator-indikator itu harus ditelusuri sampai pada akarnya, yaitu *core belief*.

orang-orang di sekitarnya hebat-hebat, tetapi ia tidak sehebat mereka. Jadi, supaya tidak menerima hukuman, ia lebih memilih menghindar.

Khawatir Sukses. Sukses kok khawatir? Benar, ternyata ada cukup banyak orang yang tidak bahagia, tidak sukses lahir-batin karena mereka pada dasarnya sangat takut menerima kesuksesan. Mereka selalu bertanya-tanya dan berujar dalam hatinya "... aduh, bagaimana ini? Bagaimana kalau saya bisa? Nanti jangan-jangan saya dituntut lebih yang saya tidak bisa." Jadi mereka memilih untuk tidak melakukan apa-apa semata-mata supaya tidak dituntut lebih. Mereka kurang percaya diri bahwa sukses bisa diulangi atau mencapai lebih bagus lagi.

Overfunctioning. Kalau sudah kebanyakan pekerjaan, seseorang bisa kehilangan rasa percaya diri dalam mempertahankan hubungan. Mereka mengalami kesulitan melakukan pendelegasian pada staf-stafnya atau membuka diri agar yang lain bisa membantu atau memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya.

The False Self. Dalam krisis, orang-orang yang menderita sindroma krisis ini

Bersambung...

KUNGFU PANDA

SAYA INGIN MENGAJAK Anda sedikit lebih rileks dengan mendiskusikan sebuah film kartun yang menurut hemat saya dibuat dengan sangat humanis dan didukung oleh teori-teori perubahan yang sangat kuat, khususnya mengenai hubungan antara *core belief*, *confidence*, dan *trust*. Judulnya “Kungfu Panda” (2008).

Dalam film itu dikisahkan seekor panda putih dan tambun, putra seekor burung bangau yang ingin sekali menyaksikan upacara penobatan ksatria perang (*warrior*) pada sebuah kerajaan China (*dragon*). Maksud hati hanya menonton, namun ia malah terdampar di tengah-tengah upacara penobatan. Ia

*Sejarah
seseorang
bukanlah
sebuah
kecelakaan.
Ia terbentuk
dari sebuah
pilihan*

Sambungan dari Perangkap Keyakinan (Confidence Traps)...

dapat muncul ke atas permukaan. Sehari-hari ia bisa melihat kenyataan pasarnya tidak terganggu, penjualannya bagus, demikian pula keuntungan yang diperoleh. Namun sejak kecil dan pada saat duduk di bangku kuliah, orang-orang ini sudah diajari bahwa krisis ekonomi itu sangat berbahaya. Jadi apa yang dipercayainya, yang membentuk jiwanya bertentangan tajam dengan realitas yang ia lihat. Di satu pihak ia melihat sendiri kenyataan pasar yang bagus, tetapi *belief*-nya mengatakan sebenarnya tidak demikian. *The False Self* dapat menjerat orang-orang hebat untuk memaksimalkan potensi dirinya.

Sindroma Impostor. Menurut kamus, impostor berarti orang yang berpura-pura menjadi orang lain. Sindroma ini berada di punggung orang-orang yang kurang percaya diri terhadap kinerjanya. Misalnya ia punya koneksi, tapi juga punya prestasi. Mana yang membentuk dirinya? Koneksi atau prestasi? Mungkin semua koneksi itu didapat karena prestasi, namun begitu terjadi suatu perubahan, orang-orang yang menderita sindroma ini sering kehilangan rasa percaya diri karena ia khawatir sikap atasannya berubah dan khawatir orang menilai ia tidak

selalu mengatakan ini adalah kecelakaan (*accident*) meski barangkali tidak benar 100%, karena sesungguhnya ia benar-benar sadar saat menaruh beberapa bangkai petasan besar di balik kursinya dan membakarnya sendiri.

Bahkan saat orangtuanya menahannya dengan mengatakan “mimpi kamu cuma se-



batas membuat mie” – ia mengatakan telah berbohong. Lebih celaka lagi, penasihat spiritual (seekor kura-kura tua) yang sedang bertugas mentahbiskan calon-calon ksatria malah menunjuk panda itu sebagai sang *dragon warrior*.

Shifu, sang pelatih kungfu tentu tidak percaya dan tidak bisa menerimanya. Seorang yang datang secara *accident* kok dianggap ksatria betulan? Padahal di situ sudah ada murid-murid yang terlatih, tak terkalahkan, dan jago kungfu betulan.

berprestasi atau jangan-jangan dipandang cuma koneksi saja. Penderita sindroma ini biasanya adalah mereka yang mempunyai prestasi akademis yang bagus di masa sekolah dan sulit menerima penolakan atau kegagalan.

”Harus Ini” dan ”Harus Itu”. Sejumlah orang dibesarkan dari lingkungan keluarga yang sangat protektif dan banyak memberi keharusan. Mereka merasa, ”patuh pada kehendak lingkungan keluarganya” adalah keharusan. Tanpa itu mereka tidak memperoleh dukungan untuk hidup atau bersaing di dalam dunia riil. Pernyataan-pernyataan seperti itu mendekam di dalam banyak jiwa anak manusia dan membentuk persoalan psikologis dalam menghadapi krisis, sehingga anggota tim lain akan kesulitan memahami orang yang tidak mandiri dan selalu ingin mengambil kontrol.

Kenalilah sindrom-sindrom rasa percaya diri di atas, dan temui *therapist* Anda, lalu buat langkah-langkah terapi satu persatu agar hidup Anda kembali bahagia dan upaya *marketing* Anda berhasil dalam melewati badai krisis ini. □

Dibandingkan dengan murid-murid itu, si Panda tidak ada apa-apanya. Badannya tambun, gerakannya tidak lincah, tampak bodoh, dan rasa percaya dirinya tidak ada. Wajahnya lebih menunjukkan sebagai seorang anak yang baik daripada sosok seorang pendekar yang berwibawa dan kekar.

Setiap kali Shifu mengeluh, paman kura-kura mengatakan dengan *wisdom*-nya “*there is no accidence*” dan hanya Panda itulah yang bisa menyelamatkan kerajaan itu menghadapi musuh yang akan menyerang. Shifu tidak bisa menerimanya karena Panda itu benar-benar tidak terlatih. Hobinya makan, berkelahi tidak bisa. Setiap kali diuji, Panda selalu terjungkir-balik dan tidak cepat kembali karena tubuhnya tidak lentur.

Walaupun tidak mampu, Panda itu tidak mau menyerah meski kerap diselimuti keragu-raguan besar. Sedari awal, anak tukang bakmi ini hanya punya impian menjadi pembuat



Saya tak bisa menjadi ksatria karena engkau tak mempercayainya

bakmi (*noodle dream*). Penunjukkan itu adalah suatu kecelakaan.

Kerja keras saja ternyata tidak cukup. Bahkan percaya pada kekuatan kerja keras pun ternyata tidak bisa membantu, karena *core belief*-nya menjadi *dragon warrior* itu tidak ada. “Ini adalah suatu kebetulan, suatu *accident*. Saya ini cuma anak tukang bakmi, mimpi saya hanyalah membuat bakmi”. Berkali-kali kalimat seperti itu diucapkan si Panda. Dan ketika terbukti tidak bisa bermain kungfu, ia cuma mengeluh. “Kalau begini terus, mendingan saya pulang saja, kembali membuat bakmi.”

Core belief tidak mendukung. Panda tak pernah membayangkan dirinya adalah ksatria. Setiap kali ia melihat wajahnya di kaca, *inner critic* selalu muncul. Pengalaman hidup tidak membentuk diri, tidak ada panggilan menjadi *dragon warrior*. Mau dilatih seperti apa pun tetap saja tidak bisa. Ia tidak merasa *confident*. Shifu yang mempunyai murid-murid hebat pun tidak merasa *confident* terhadap sang Panda. *Trust*-nya tidak ada. Terbukti ia bukan melatih Panda, tetapi hanya memecut dengan marah dan menjadikan si Panda bulan-bulanan.

Perhatikan baik-baik, muridnya tak percaya diri, dan gurunya tidak mempercayainya. Keduanya bekerja keras mencoba memenuhi keinginan orang lain, ternyata tetap tidak bisa. *Core belief* mereka jauh dari yang seharusnya.

Beruntung semua orang menaruh respek pada paman kura-kura sehingga semua pertanyaan diarahkan padanya. Dialah komandan tertinggi yang bertanggung jawab. Maka dia pulalah yang melakukan *therapy*. Dan ia selalu mengatakan tidak ada kecelakaan atau kebetulan dalam hidup ini. “Adalah kecelakaan kalau kalian tidak percaya”. Adalah kecelakaan kalau musuh mulai dibebaskan. Tetapi solusinya hanya satu: *dragon warrior* itu hanyalah Panda seorang.

Ia mengukuhkan *belief*-nya dengan teguh. Bahkan ketika Panda mengeluh tentang kejadian hidupnya yang berupa suatu kecelakaan, ia kembali menekankan “*there is no accident*”. Ia



memotivasinya dan mengatakan jangan sedihkan masa lalu, karena kemarin adalah sejarah, esok adalah misteri. Sedangkan hari ini adalah hadiah, itu sebabnya kita menyebutnya sebagai *present*.

Core belief yang kuat yang ditransfer pemimpin spiritual adalah sebuah bentuk *therapy*. Hal itu berhasil membangkitkan Panda dan mengubah pikiran semua orang, termasuk guru silatnya: *master* Shifu. Saat Shifu melihatnya bertengger tinggi di langit-langit rumah, ia melihat si Panda sebagai sosok yang hebat. Dengan *belief* yang baru, Shifu melihat si Panda dengan kekaguman bahwa hewan tambun itu bisa bertengger di sana. Padahal ia berada di sana karena di sana ada makanannya.

Sejak saat itu, Shifu mulai melatih, meski awalnya frustrasi. Sampai Panda menemukan kekuatan, *belief*-nya berubah, ia meyakini bahwa dirinya bisa menjadi *dragon warrior* kalau ada dukungan. Ia menantang sang *master* dengan mengatakan “Saya tidak bisa menjadi *dragon warrior* karena engkau tidak mempercayainya, tapi saya bisa menjadi *dragon warrior* kalau engkau percaya.”

Dalam dialog terungkap bagaimana interaksi antara pemimpin dan *core belief* bahwa tidak ada kebetulan. Hari esok adalah tetap misteri.

“Saya bisa karena engkau percaya.”

“Bagaimana mungkin?”

“Karena engkaulah guru yang terbaik di seluruh kerajaan yang terpilih.”

“Tapi ini kan suatu *accidence!*”

“*There is no accidence.*”

“*It is an accidence if you don't belief that he is the dragon warrior.*”

“Tetapi diperlukan keahlian dan strategi.”

“*There is no special recipe.*”

Keberhasilan melompati krisis tentu karena strategi. Tetapi

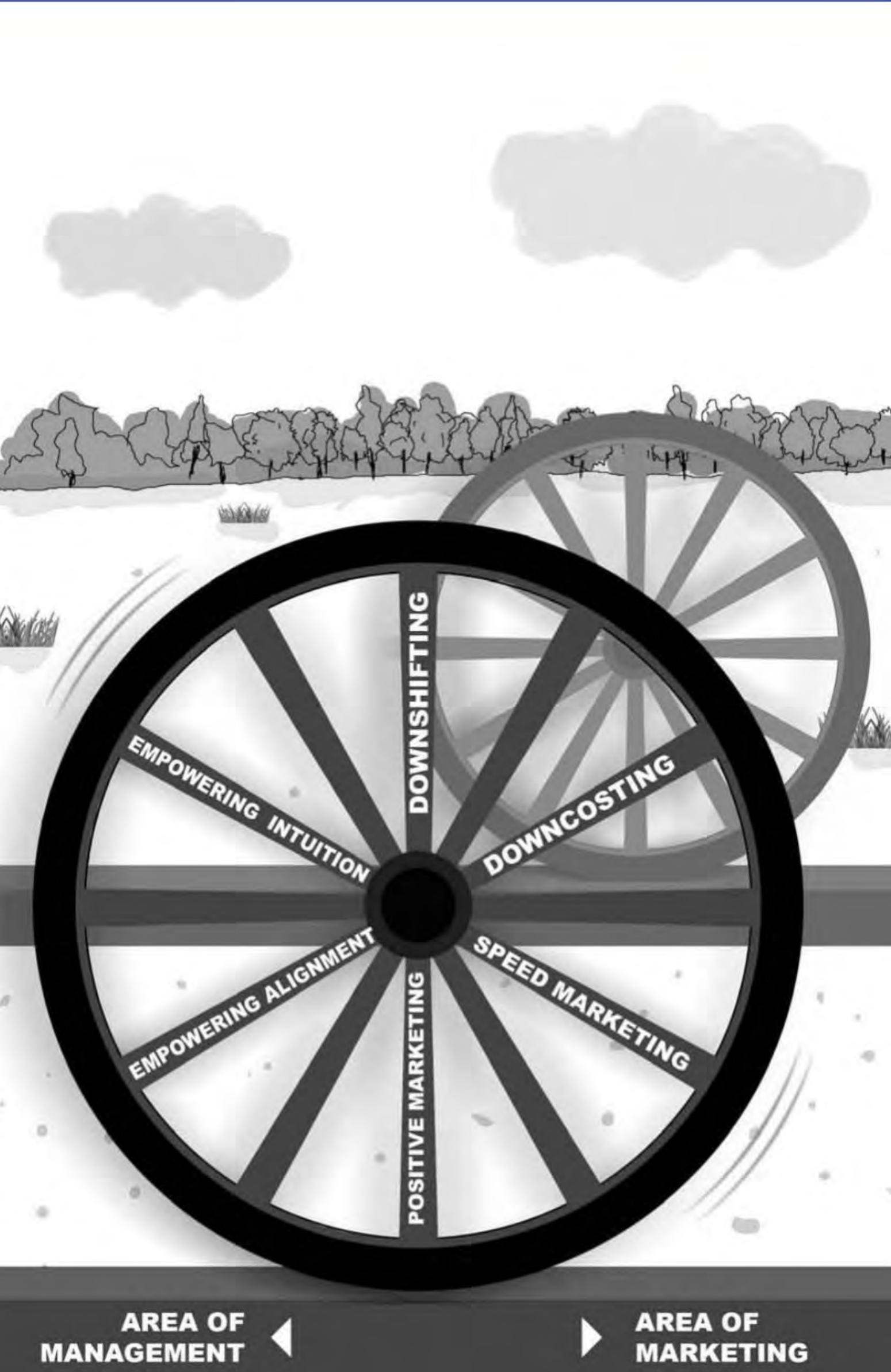
“*Yesterday was a history. Tomorrow is a mystery. But today is a gift...*”



strategi itu adalah pilihan yang dibentuk dari pengalaman hidup (*a turning point*) yang didasari *belief* yang kuat. Ini yang sering kita lupakan. Kita sering beranggapan *belief* itu tidak penting. Ia secara otomatis sudah berada di sana dan itu adalah bagian sejarah masa lalu setiap orang. Padahal *belief* itulah yang membentuk seseorang. Ia menentukan apa yang Anda lihat dan apa masa depan Anda. *Belief* kita tentang krisis pun sangat beragam, namun ada satu yang diterima luas: krisis adalah ancaman yang berbahaya. Tak ada cara lain untuk mengatasinya selain menahan, melawan, atau kabur sama sekali. Ini benar-benar gawat.

Namun demikian, belajar dari film Kungfu Panda, kita perlu memahami bahwa tidak diperlukan resep khusus, sepanjang kita punya *core belief* yang menyatukan kita, yang *solid*, dan kita bersungguh-sungguh mempercepat transisi ini. Wasiat yang diperebutkan oleh para ksatria dalam film di atas, setelah berhasil digenggam Panda, ternyata tidak berisi apa-apa. Isi tabung misterius itu ternyata hanya selembar kertas maklumat tanpa kalimat satu huruf pun. Berarti tidak ada resep apa-apa.

Jurusnya hanya satu: Percaya pada kekuatan dan keyakinan untuk menang. *There is no special recipe.* ^(MIC)



DOWNSHIFTING

DOWNCOSTING

SPEED MARKETING

POSITIVE MARKETING

EMPOWERING ALIGNMENT

EMPOWERING INTUITION

AREA OF MANAGEMENT ◀

▶ AREA OF MARKETING

5

Hukum Marketing di Saat Krisis

KETIKA ALAM
BERUBAH,
HUKUM-HUKUM
YANG
MENYERTAINYA
PUN HARUS
DITEMUKAN
KEMBALI.

SAMPAI DI SINI saya berharap Anda sudah mempunyai gambaran yang jernih mengenai krisis yang terjadi belakangan ini, serta perubahan-perubahan yang dituntut darinya.

Krisis adalah alat dari penguasa semesta alam, Tuhan Yang Maha Esa, untuk memperbaharui dunia, untuk memperbaiki hubungan kita dengan alam, dengan sesama, agar menjadi lebih bijak, lebih berbagi, dan lebih efisien.

Untuk meraih semua itu tentu saja diperlukan cara berpikir baru, atau bahkan cara melihat baru agar dapat mencapai kesejahteraan baru. Selain itu, krisis juga bisa jadi lebih sebagai sebuah peringatan agar kita semua lebih berhati-hati, sabar, dan bijak dalam banyak hal.

Cara melihat baru itu ditandai dengan (i) toleransi pada hal-hal paradoks; (ii) mengendurkan batas-batas *constraint*; (iii) memberi ruang pada fleksibilitas; dan (iv) perlunya selalu beradaptasi dengan melakukan *change*. Dengan landasan yang demikian, Anda mulai bisa saya bawa ke sebuah model

Kecerdasan manusia ditentukan oleh kemampuannya menerima hukum-hukum alam yang baru (Albert Einstein).

Krisis

KEBANYAKAN dari kita mengenal krisis karena ada sebuah bencana, keadaan darurat, atau menjelang kematian. Krisis selalu dikaitkan dengan keadaan yang sulit dan menakutkan. Oleh karena itu, biasanya di masa-masa sulit manusia membentuk semacam *crisis center* untuk mengendalikan sesuatu agar tidak

Definis Krisis:

1. *The turning point (in a disease), toward life or death*
2. *A point at which a change must come, either for the better or the worse*
3. *A deciding event*
4. *A time of difficulty and of anxious waiting*
5. *Unstable situation of extreme dangerous or difficulty*
6. *A crucial stage of turning point in the cause of something*

Sumber: World Book Dictionary, World Book Inc, 2005; Wikipedia, 2008

pemasaran di saat krisis yang terdiri dari enam pendekatan, yaitu:

- **Downshifting:** Di masa krisis, konsumen telah berpindah dan beralih ke kelompok baru
- **Downcosting:** Pengusaha selalu mencari alternatif pembiayaan dengan mengeksplorasi kurva pengalaman (*experience curve*)
- **Speed Marketing:** mengembangkan cara-cara baru agar lebih simpel bekerja dan berorientasi pada kecepatan
- **Positive Marketing:** Melakukan upaya-upaya pemasaran untuk mendorong perilaku dan sikap positif dalam kehidupan
- **Alignment:** Strategi persatuan untuk memenangkan persaingan
- **Empowering Intuition:** Menggerakkan simpul-simpul intuisi, untuk mengganti *formal logic* yang telah menjadi kebiasaan (*habit*) dalam pemasaran

segera berubah menjadi lebih buruk lagi.

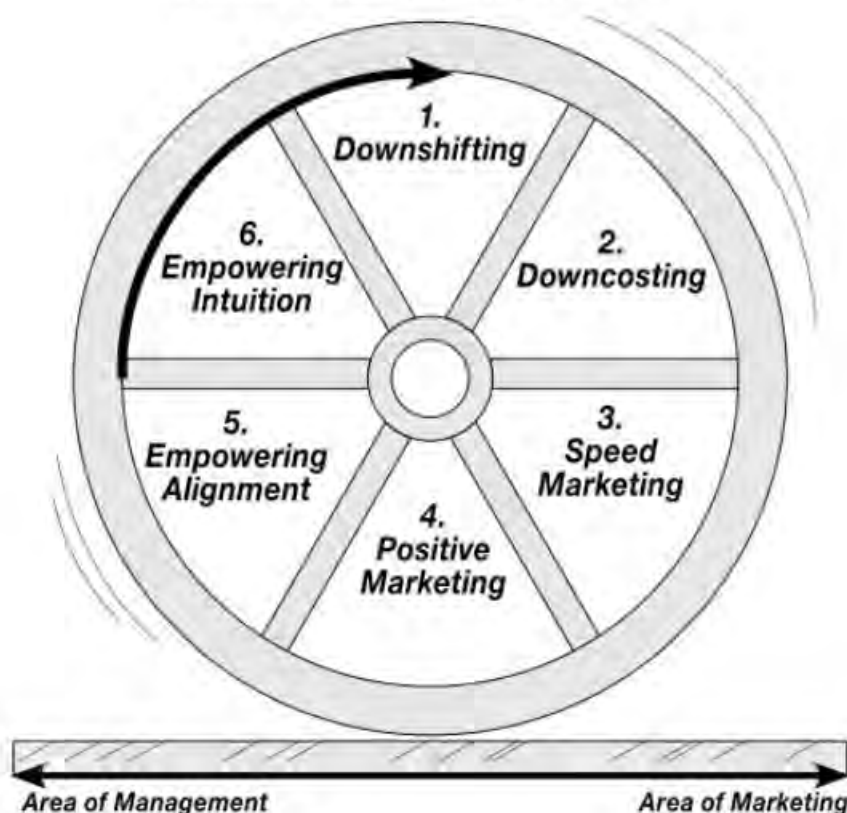
Pandangan yang demikian adalah pandangan reaktif yang bersifat pesimistik. Seakan-akan *crisis center* dibentuk semata-mata untuk mengurangi dampak buruk atau menampung korban karena korbannya sudah ada.

Kalau Anda Siap (dan mengambil persiapan/keputusan yang benar)	Kalau Tidak Siap (dan mengambil keputusan reaktif)
• Bertenaga, <i>powerful</i>	• Impoten, terkejut-kejut
• Berani menghadapi	• Kecut, di bawah bayang-bayang kegagalan
• Bisa menjadikan keberuntungan atau peluang untuk tumbuh dan berkembang	• Menjadi ancaman yang mematikan, merasa sebagai korban
• Fleksibel	• Kaku
• Kreatif, <i>simple</i>	• <i>Control/Framing mindset</i>
• Respek terhadap inkonsistensi	• Inkonsistensi adalah tidak bermoral

Bersambung...

Keenam pendekatan tersebut dapat dilihat pada bagan berikut ini:

Hukum Marketing In Crisis



Sambungan dari Krisis...

Padahal, seperti penjelasan pada definisi-definisi di atas, *crisis* juga bisa berarti sebuah *turning point*, yaitu titik belok. Pada titik belok itulah kita harus mengambil keputusan atau mengambil pilihan (*a deciding event*). Sebab pilihan atau putusan yang kita ambil itu akan menentukan ke mana kita akan bermuara, ke atas atau ke bawah, ke depan atau ke belakang.

Jadi, krisis sebenarnya tidak datang tiba-tiba atau *ujug-ujug* begitu saja. Krisis selalu datang dengan sinyal-sinyal pendahuluan, seperti gunung yang akan meletus. Tidak pernah terjadi di dunia ini sebuah gunung berapi meletus tiba-tiba begitu saja. Ia selalu mengirim sinyal berupa letupan-letupan kecil, hujan abu, semburan api, dan sebagainya sebelum ledakan besar terjadi. Jelas semua itu ditujukan agar kita waspada dan bisa menyelamatkan diri, berpindah sementara ke tempat yang lebih aman dan sebagainya.

Demikian pula dengan krisis ekonomi. Kejadian-kejadian yang sudah Anda baca dan dengar sepanjang akhir 2008 dan awal 2009 adalah peringatan dini.

Seperti terlihat di samping, keenam hukum tersebut terbagi dalam dua kutub, yang satu (sisi kanan) merupakan domain (teritori) orang-orang pemasaran, sedang di sisi sebelah kiri merupakan domain manajemen yang harus dimotori orang-orang pemasaran. Dengan kata lain, orang-orang pemasaran sebagai ujung tombak yang berperan menembus dinding-dinding krisis harus memelopori perubahan dengan menjadi *change maker* yang melibatkan semua fungsi usaha.

Dalam area pemasaran sendiri, dua yang pertama, yaitu *downshifting* dan *downcosting* adalah aspek perilaku, yaitu perilaku konsumen dan perilaku biaya. Dengan demikian, secara skematis cara melihatnya adalah sebagai berikut:

Domain Marketing in Crisis		
Domain Marketing		Domain Manajemen
Aspek Perilaku	Aspek Navigasi Pemasaran	
Konsumen: <i>Downshifting</i>	<i>Speed Marketing</i>	<i>Empowering Alignment</i> (Strategi Persatuan)
Biaya: <i>Downcosting</i>	<i>Positive Marketing</i>	<i>Empowering Intuition</i>

Ia bisa datang dengan segala konsekuensinya. Tetapi ia hanya akan “menyapu” mereka yang tidak siap atau tidak melakukan apa-apa sama sekali, karena *crisis* adalah “*a deciding moment*” (sebuah momen pengambilan keputusan)—untuk tetap hidup (*toward life*) atau mati (*death*). □

TITIK BELOK, TEMPAT
KITA BERTANYA, BERPIKIR
ULANG, DAN MENGAMBIL
TINDAKAN CEPAT
SELANJUTNYA.

Keenam pendekatan ini merupakan dasar bagi pelaksanaan konsep-konsep kontemporer *marketing* baik yang terjadi karena perubahan teknologi (*internet marketing, community-based marketing, viral marketing*), selera (*experiential marketing, story telling marketing*), atau bahkan *brand management*. Jadi, konteksnya tidak bisa dilepaskan dari persoalan krisis yang sangat mungkin akan terjadi berulang-ulang sehingga cara berpikir *linear* dan *predictable* sudah tidak dipegang 100% lagi.

Sekarang mari kita ulas keenam hukum tersebut satu persatu.

Untuk menjalankan konsep pemasaran, pertama-tama diperlukan pemahaman tentang lingkungan, lalu dicari akar pengaruhnya pada perilaku. Dalam hal ini perilaku terbentuk karena daya beli (konsumen) dan persaingan (tercermin dalam *price & cost behavior*). Atas dasar perilaku itulah pemasaran menjalankan perannya. Dalam hal ini diperlukan kecepatan (*speed marketing*) dan sikap-sikap positif dalam kehidupan yang serba sulit (*positive marketing*). Namun untuk menggerakkan itu semua diperlukan dukungan *management* yang didorong dari peran pemasaran, yaitu *empowering alignment* (strategi persatuan) dan *empowering intuition*.

Krisis membuat kita semua down. Ada rasa sesal dan tak berdaya. Namun ada kekuatan pembaruan.

Downshifting

Di awal buku ini, saya mengungkapkan terjadinya pergeseran konsumen rumah makan. Ketika rumah makan yang berada di sekitar perkantoran pasar modal berkurang pengunjungnya, hal sebaliknya terjadi di daerah Jakarta - Kota. Sebagai informasi, tarif rumah makan di daerah Jakarta - Kota sekitar 20-30% lebih murah dari tarif rumah makan di daerah perkantoran segitiga emas keuangan Jakarta. Pergeseran seperti ini bukan hanya terjadi dalam bisnis rumah makan saja, tetapi terjadi merata dalam berbagai sektor.

Kala seseorang mengalami *down* (baik riil—berupa penurunan pendapatan—maupun psikologis—karena pemberitaan), ia akan mengalami *shifting* (penyesuaian). Apa yang dikonsumsi, dilakukan, dan diyakininya mengalami

penyesuaian-penyesuaian. Pergeseran itu bisa bersifat sementara, namun juga bersifat tetap.

Downcosting

KRISIS yang terjadi berulang-ulang sejak robohnya Tembok Berlin di tahun 1989 menunjukkan bahwa para pelaku usaha terus mencari upaya untuk beroperasi pada struktur biaya yang rendah. Semula eksploitasi itu hanya dimulai dalam industri transportasi sehingga mendorong biaya bepergian jauh lebih rendah dari masa-masa lalu, dan mendorong terjadinya emigrasi penduduk dari berbagai penjuru dunia. Orang menjadi lebih *mobile*, baik dalam bekerja, berobat, belajar, berinvestasi atau bertempat tinggal. Biaya perjalanan lebih rendah karena ditemukan cara-cara baru membuat alat transportasi, energi alternatif, teknologi digital, dan tentu saja cara menjual tiket dan menghubungi konsumen.

Selesaikan pencarian biaya murah itu? Belum! Ternyata manusia bergerak lebih jauh lagi. Pertama, semua biaya dialihkan semaksimal mungkin menjadi biaya variabel. Akibatnya, biaya-biaya tetap (termasuk upah tenaga kerja dan biaya-biaya permesinan) dialihkan menjadi biaya variabel. Kedua, semua pihak terus bergerak berupaya mencari bahan-bahan alternatif, mulai dari produk-produk sintetis, bahan-bahan baru/pengganti, yang lebih ringan dan lebih murah. Ketiga, dunia usaha mengeksploitasi kurva pengalaman (*experience curve*) sehingga dapat menjual dengan harga yang lebih murah lagi.

Masalah terbesar perusahaan-perusahaan tua adalah membiarkan eksekutifnya berselancar pada kurva biaya yang datar, tetap, dan panjang.

Speed Marketing

DALAM situasi tak menentu, kecepatan menjadi penentu. Krisis membuat orang bisa cepat berubah pikiran. Kalau pemasar terlalu lama memproses order dari pelanggan-pelanggannya, konsumen dapat melakukan salah satu: Berpindah atau berubah pikiran. Yang jelas mereka tidak mau menunggu. Sebab jarak antara satu pemasar dan pesaing-pesaingnya sudah tidak terlalu jauh, kualitas dan harga di era persaingan pun sudah menjadi homogen. Mereka semua ada di gedung

sebelah, bahkan dalam dunia maya, jarak yang satu dengan yang lainnya hanya satu klik saja.

Untuk bergerak cepat kita perlu orang-orang yang bergerak cepat dengan dukungan organisasi yang sederhana, bukan organisasi yang kompleks. Kita juga perlu menyederhanakan produk, membuatnya lebih mudah dipakai dan mudah dipilih.

Positive Marketing

DI masa krisis, di mana-mana yang terdengar adalah keluhan, kesah, rasa takut, caci maki, rasa benci, amarah, dan segala hal yang negatif. Termasuk perilaku menunda pembayaran, mengemplang, membatalkan kesepakatan, membakar, memukul, dan sebagainya. Sehari-hari media massa juga lebih banyak menyajikan "bad news" seperti pertikaian, perceraian, perampokan, pembunuhan, pemerasan, penculikan, kebakaran, demonstrasi, kerusuhan, tuntutan hukum, dan lain sebagainya. Akibatnya, semua menjadi pesimis, takut, dan negatif.

Dalam suasana yang demikian, pemegang produk harus tampil lebih berani dengan menyajikan pesan-pesan komunikasi yang lebih positif dan mengajak media massa untuk mengurangi atau bahkan menghapus pemberitaan-pemberitaan kotor, keji, dan negatif agar masyarakat kembali bersikap positif.

Dalam keadaan apa pun, sikap negatif akan mendorong konsumen mengurangi konsumsi dan menahan pengeluaran. Sebaliknya, konsumsi dan investasi rumah tangga hanya dilakukan kalau masyarakatnya bersikap positif.

*Jangan
sekali-kali
mensponsori
berita-be-
rita negatif,
karena ia
akan meru-
sak alam
semesta dan
membunuh
seluruh
mahluknya.*

Empowering Alignment

ADA banyak kasus merek-merek besar tidak selalu berhasil memenangkan pertempuran. Masalahnya sederhana saja, kondisi internal tidak kohesif, masing-masing berebut tampil sendiri-sendiri di mata atasannya, yaitu pemimpin tertinggi. *Alignment* adalah suatu bentuk strategi persatuan, yang menyatukan visi, proses, dan tindakan pada satu sasaran, yaitu memenangkan pertarungan dan memperoleh hasil yang maksimal.

Dalam bahasa kamus, *alignment* berarti membuat satu jajaran, suatu kesatuan.

Definisi *Alignment*:

1. *Arrangement in a straight line; formation in a line*
2. *Joining of persons or groups having similar interests, ideas, etc. for a common purpose*

Sumber: The World Book of Dictionary, World Book Inc, 2005.

Kesatuan itu bersifat 360°, yaitu atas – bawah (*vertical alignment*) dan kiri – kanan (*horizontal alignment*). Kesatuan vertikal menyamakan visi dan tindakan yang bersifat fleksibel namun jelas sasaran; sedangkan kesatuan horisontal merekatkan fungsi-fungsi yang terpisah-pisah, atau bagian-bagian dalam suatu unit. Dengan kata lain, menyatukan proses dalam sebuah kesatuan sikap.

Empowering Intuition

AKHIRNYA kita perlu mengaktifkan simpul-simpul intuisi para manajer dan *supervisor*, serta para tenaga penjual di lapangan. Selama ini kita selalu menggunakan *formal logic* yang mengedepankan simbol-simbol rasional, sehingga petugas lebih banyak mencari justifikasi (alasan) daripada jawaban (hasil) yang kita cari. Untuk mencari alasan itu, manusia selalu berpegang pada aturan-aturan baku, sehingga walaupun hasil yang dicapai meleset atau salah, mereka dapat menunjukkan bahwa justifikasinya ada, yaitu mereka telah berhitung atau menganalisis dengan benar.

Sikap yang demikian adalah sikap mental "karyawan" yang cenderung menghindarkan diri dari risiko, menunda pengambilan keputusan dan berlindung pada justifikasi. Sikap seperti ini berbeda dengan sikap seorang "pemilik" (atau merasa memiliki), yang mengakui pentingnya intuisi, yang beranjak dari pengalaman dan memberi ruang pada keberanian melihat realitas dan menguji keberanian pemasaran.


Semua ini akan lebih jelas dalam pembahasan detail satu persatu pada bab-bab berikutnya dalam buku volume kedua. ^(MIC)

*Manusia
yang ter-
lalu rasional
membunuh
intuisinya.*

OFFICE



6 Downshifting



KALAU BUKAN
KARENA KRISIS,
TAK ADA YANG
DOWN DAN
TAK ADA YANG
BERUBAH, ATAU
BERGESER.

PADA BAB INI, saya ingin mengajak Anda memahami apa yang sebenarnya terjadi dengan krisis. Benarkah krisis telah mengurangi besarnya kue dari pasar yang Anda bidik?

Berbagai fakta menunjukkan bahwa: (i) Ketika terjadi perubahan ekonomi, konsumen bukannya mati atau habis menghilang, melainkan berpindah; (ii) Karena berpindah, maka akan ada pasar yang seakan-akan hilang atau produk yang tiba-tiba kehilangan pembeli.

Semua itu sangat tergantung pada kejelian Anda beradaptasi dengan pasar. Marilah kita bahas apa yang saya maksud dengan *downshifting*.

TVC Youth For Change tentang Gaya Hidup.



PASAR ITU TETAP ADA, IA HANYA
BERPINDAH TEMPAT, MENCARI YANG PAS.

MENINGGALKAN KAPITALISME

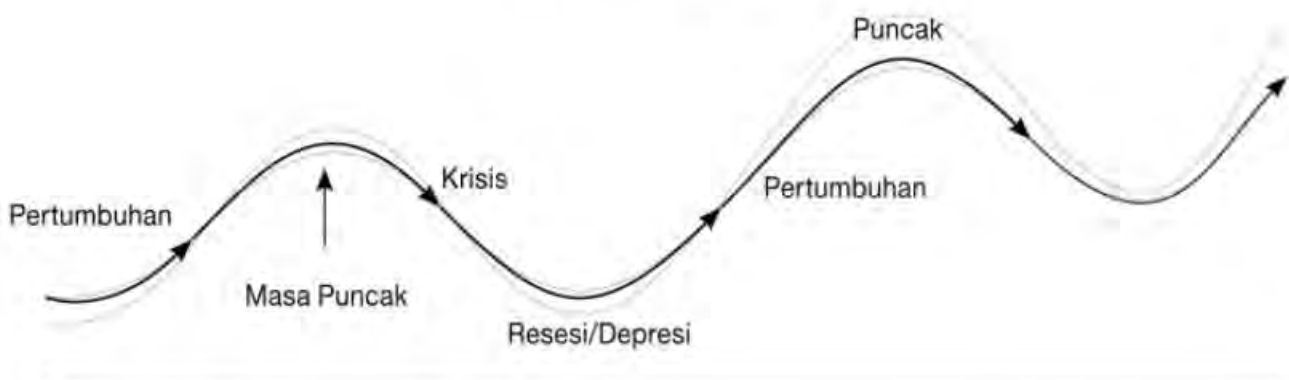
KALAU MEMBUKA KAMUS, Anda akan menemukan definisi *downshifting*, yaitu:
A person who reduces his or her level of consumption.

Segala sesuatu yang tidak seimbang - tidak menjamin kehidupan.

Jadi *downshifter* adalah orang-orang yang mengurangi jumlah atau tingkat konsumsinya. Perubahan ini meliputi beberapa dimensi, yaitu jumlah (kuantitas atau frekuensi), kualitas (kandungan fisik, fungsi, kelengkapan, fitur), atau harga (lebih murah).

Di negara-negara Barat yang perekonomiannya sudah sangat maju, *downshifting* semula dilakukan orang bukan karena krisis ekonomi, melainkan dilakukan secara sengaja untuk memperoleh kualitas hidup yang lebih baik dengan bekerja lebih sedikit. Namun semua tindakan itu diambil sebagai respons terhadap hidup yang serba hiruk pikuk di saat ekonomi sedang mencapai puncaknya. Perekonomian memang bergerak mengikuti *conjunctur* seperti huruf S yang bergulung-gulung seperti pada bagan di bawah ini:

Conjunctur Ekonomi



Pada saat mencapai puncak pertumbuhan, semua orang menikmati konsumsi yang lebih besar. Mereka membeli mobil dan perabot-perabot rumah tangga baru serta mengambil kredit untuk segala hal. Kredit sebenarnya tidak lain dari sebuah bentuk konsumsi hari ini yang dibiayai dari penghasilan hari esok. Mereka dengan berani mengambil macam-macam bentuk kredit konsumsi, mulai dari *leasing*, Kredit Pemilikan Rumah (KPR), kredit mobil, arisan, sampai kredit-kredit kecil yang dicicil dari kartu kredit.

Optimisme menentukan apa yang akan anda konsumsi dan berapa banyak.

Mengapa mereka begitu berani mengambil kredit?

Benar! Jawabannya adalah karena mereka optimis terhadap hari esok. Pada saat itu, hidup dan perekonomian seakan-akan tidak ada masalah sama sekali. Gaji dan bonus selalu naik, karyawan-karyawan baru terus diserap perusahaan, komisi-komisi penjualan dan proyek-proyek pribadi mudah diuangkan.

Perasaan-perasaan masyarakat yang sedang berada di era yang tumbuh (*bullish*) adalah perasaan berkelimpahan (berlebih), *cash* mudah didapat, ringan mengeluarkan uang (*spending*) dan optimis.

Market in Bullish	Market in Bearish
• <i>Growth</i> , Kelebihan <i>Cash</i>	• <i>Declining</i> , Kekurangan <i>Cash</i>
• <i>Feeling</i> : Berlebih	• <i>Feeling</i> : Kekurangan/kelangkaan
• <i>Spending</i>	• <i>Holding</i> (Menahan/Menunda)
• <i>Turn Over</i>	• <i>Stuck</i> » <i>Stagnant</i>
• <i>Marketing</i> : <i>Promotion</i>	• <i>Marketing</i> : <i>Stimulation</i>
• Optimistik, <i>Confidence</i>	• Pesimistik, <i>Loss of Confidence</i>

Dan begitu perekonomian mencapai puncaknya, hampir semua orang tampak sibuk. Mereka sibuk mengejar peluang ekonomi yang memberi penghasilan besar. Uang dibutuhkan untuk membiayai konsumsi, mencicil utang, dan membiayai gaya hidup. Pekerjaan tak habis-habisnya dan waktu terasa kurang. Tentu saja kesibukan dan tekanan materialisme ini ada biaya-biaya atau pengorbanannya. Sebagian orang membayarnya dengan kehilangan hubungan sosial, penundaan perkawinan dan memiliki keturunan, bahkan perceraian,

<i>Consumer in Bullish</i>	<i>Consumer in Bearish</i>
• Membeli gengsi, “show”	• Fokus pada kebutuhan
• Mengambil kredit (konsumsi hari ini dengan pendapatan esok)	• Tunda yang bisa ditunda (konsumsi dari yang sudah ada, barang bekas, atau yang lebih murah)
• Aktif (mendatangi), berkompetisi	• Pasif, diperebutkan, didatangi
• Mengikuti tren	• Apa adanya
• Banyak komplain	• Hampir tak terdengar
• <i>Nothing to lose</i>	• <i>Fear (of loss)</i>

dan pertengkar-an-pertengkar-an. Singkatnya, ada pengorbanan fisik dan ada pengorbanan psikologis.

Sekarang tinggal Anda berhitung, mana yang lebih besar untung-ruginya. Sebagian orang merasa tidak ada masalah, ia merasakan untungnya masih lebih besar dan ia meneruskan gaya hidup yang *workaholic* dengan membayar semua konsekuensinya. Tetapi, sebagian lagi merasa sebaliknya, dan mereka merasa sia-sia bekerja keras kalau biaya yang dikorbankan lebih besar dari apa yang mereka terima.

Orang-orang yang saya ceritakan terakhir tadi itulah yang membanting *stirnya*, memelopori apa yang disebut dengan *downshifting*.

ADA MASA BERSENYANG-
SENANG, TAK PEDULI.
ADA MASA KELABU DAN
BERTAFAKUR, MERENUNGI
KEMBALI ARTI KEHIDUPAN
DAN KESEDERHANAAN.

DOWNSHIFTING GENERASI PERTAMA adalah sebuah pilihan. Namun belakangan di era krisis, *downshifting* bukan lagi sebuah pilihan. Ini adalah sebuah bentuk keterpaksaan (*involuntary*) yang terjadi karena sebagai pegawai, kaum eksekutif dan pekerja tidak punya banyak pilihan selain harus bekerja lebih keras, dan perlahan-lahan hidup sebagai karyawan memang jadi lebih stres, penuh persaingan, dan mau tidak mau hidup lebih berhemat.

Saat bekerja sudah tidak seindah dulu lagi, saat Anda melakukan downshifting.

Hidup lebih keras karena Anda dituntut memberi hasil lebih banyak lagi bagi perusahaan seberapa sulitnya pun keadaan di luar. Kinerja Anda masing-masing diukur dari hari ke hari, dan bila Anda tidak mencapai standar kinerja yang disepakati, Anda terpaksa harus duduk di bangku cadangan atau menerima penalti.

<i>Downshifting = Simple Life</i>	<i>Downshifting = Working Harder</i>
• <i>Simple food/diet</i>	• Bekerja lebih panjang
• <i>Simple transportation</i>	• Kinerja diukur sampai individu
• <i>Simple Work</i>	• Dengan peluru terbatas
• <i>Simple Consumption</i>	• Sistem bonus yang lebih variabel
	• Penuh persaingan dan ancaman penalti

Sementara, hidup berhemat tidak berarti membuang gaya hidup 100%, karena gaya hidup tidak dapat diubah dalam waktu singkat. Yang dapat diubah adalah pola konsumsi

seperti misalnya dari naik mobil mewah berganti ke mobil keluarga, dari kesenangan berwisata ke Eropa pindah ke Asia atau ke dalam negeri. Demikian pula dari makan di restoran menjadi *barbeque* di rumah sendiri, dari mengendarai mobil pribadi menjadi pemakai *bus way*, dan seterusnya.

Perasaan konsumen di era krisis (*bearish*) berbeda sekali dengan konsumen yang hidup di era yang sedang tumbuh (*bullish*). Uang *cash* sulit didapat karena semua orang cenderung menahan uangnya, perasaannya adalah keterbatasan (kelangkaan), produk tidak berputar tetapi semakin menumpuk di gudang, sehingga mereka cenderung semakin pesimis.

Market *Non Food*

Food Segment



Otomotive *Luxurious Brand*

Family Brand Segment



Travel *International*

Local Segment



BEBERAPA STUDI YANG kami lakukan menemukan banyak sekali orang yang mengambil langkah “krisis” sebelum terjadi krisis yang sesungguhnya. Kami menyebutnya *quasy crisis* (krisis palsu), yaitu berperilaku seakan-akan sudah berada di dalam krisis untuk mengantisipasi datangnya krisis.

Mereka mengambil langkah itu semata-mata karena mereka salah menafsirkan krisis dari berita-berita yang mereka baca di media massa. Mereka tidak bisa membedakan mana pesan peringatan yang disampaikan oleh para intelektual agar pemerintah berubah, mana pesan-pesan politik yang disampaikan para politisi untuk menjatuhkan kredibilitas partai *incumbent*, dan mana berita yang benar-benar realistik.

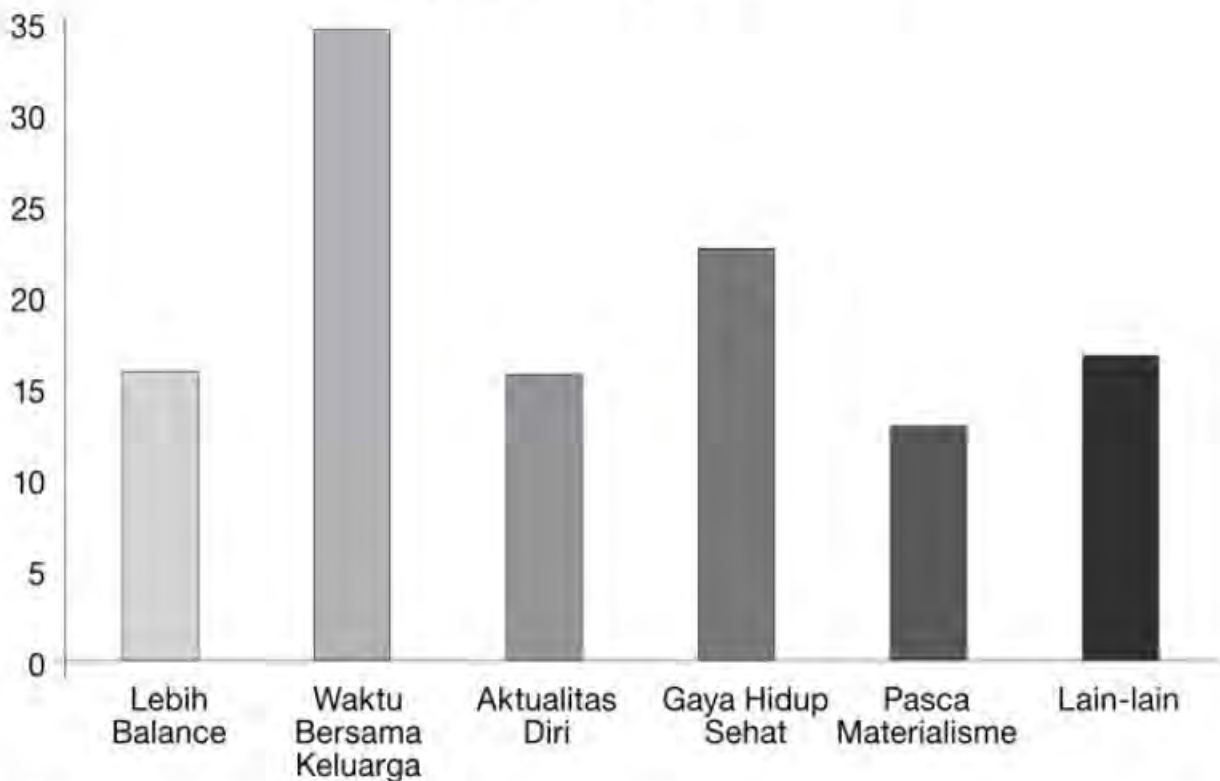
Jadi, krisis palsu dapat terjadi mendahului krisis yang sebenarnya dan bisa membentuk semacam perilaku kolektif, yang digerakkan oleh ketakutan-ketakutan mengalami kerugian/kehilangan sehingga membuat ekonomi menjadi terhenti. Karena itu, krisis lebih merupakan sebuah fenomena sosial yang menular, dan menimbulkan efek kepercayaan yang besar yang mengakibatkan orang mengalihkan konsumsinya, mengurangi, menahan, dan mengubah gaya hidup.

Krisis bukan hanya memudarkan harapan, ia memerintahkan suatu kemuliaan.

Downshifting Consumers

- Merencanakan tindakan konsumsi yang lebih konservatif
- Menghindari bekerja yang tidak perlu dan status simbol
- Menghabiskan waktu lebih banyak untuk aktivitas-aktivitas kesehatan fisik
- Reaksi keluarga sangat kuat dan cenderung paradoks (antara *happiness vs. stressful life*)
- Mengisolasi diri dari pergaulan
- Reaksi kacau dan bingung
- *Loss of status*

APA yang Dicari Downshifter



SUMBER: Clive Hamilton, *Downshifting in Britain: A sea-change in the pursuit of happiness*, THE AUSTRALIA INSTITUTE.

Jadi, pada waktu terjadi hal ini, di negara yang sedang terang benderang sekalipun, penduduknya merasa kegelapan. Akibatnya, orang cenderung menunda konsumsi yang bisa ditunda, fokus pada kebutuhan yang sudah terkontrak (dan tidak mungkin ditunda). Di salah satu jaringan retail terkemuka asal Prancis yang berada di Indonesia misalnya, pada bulan Desember 2008 ditemui penjualan *durables* (barang-barang tahan lama seperti elektronik, perabotan rumah tangga) merosot dari total sekitar 50% revenue menjadi 30%. Jadi porsi *durables* : *non durables* yang tadinya 50:50, beralih menjadi 30:70. Itu berarti di masa krisis konsumen mengurangi pembelian *durables*, namun meningkatkan porsi pengeluaran pada bahan-bahan makanan, suplemen, obat-obatan, dan buah-buahan.

Downshifting, baik yang disengaja (*voluntary*) maupun yang dipaksa oleh keadaan (*involuntary*) menunjukkan adanya kebutuhan tertentu. Beberapa studi menemukan *downshifter* memenuhi kebutuhan barunya dengan:

Konsumen tidak pernah diam di tempat. Ia berpindah-pindah.

- Menghabiskan waktunya bersama keluarga
- Melakukan gaya hidup yang lebih sehat
- Melakukan aktivitas keseimbangan hidup (sosialisasi/ pergaulan, spiritual)
- Menjauhi materialisme

Tes Sederhana bagi Downshifter

BERIKUT ini adalah *checklist* yang dikembangkan oleh John Drake (2001) untuk menguji apakah Anda merupakan konsumen yang mulai berpikir untuk melakukan *downshifting*. Jika ternyata banyak karyawan memberi jawaban A, maka sindroma *downshifting* mulai berjangkit di kantor Anda.

YA	TIDAK	
		1. Keluargaku komplain soal makan malam yang sering tak bisa aku ikuti bersama-sama mereka
		2. Hampir setiap akhir minggu saya membawa pulang pekerjaan kantor
		3. Saya mengalami ketidaknyamanan dalam status pekerjaan saya
		4. Dalam pekerjaan saya mengalami frustrasi karena hampir tidak bisa memenuhi target
		5. Saya selalu merasa terbaik bila saya sibuk, baik di rumah maupun di kantor
		6. Saya menelepon kantor setidaknya dua kali selama berlibur
		7. Saya menunda/mengubah jadwal libur saya setidaknya sekali setahun terakhir ini
		8. Saya diam-diam mengidamkan pekerjaan yang lebih sedikit menyita waktu
		9. Saya merasa tersinggung atas tuntutan-tuntutan atasan terhadap saya
		10. Orang-orang di sekitar saya menunjukkan ekspresi ketidaksenangan saat saya menjalankan business trips
		11. Saya merasa berdosa saat pulang dari kantor tepat waktu

MARKETING DOWNSHIFTING

PADA BAGIAN INI, saya ingin mengajak Anda membaca logika *downshifting* dengan melihat adanya potensi baru dari gejolak krisis bagi *marketer* Indonesia. Seperti yang saya katakan pada awal bab ini, krisis telah mengajarkan sesuatu pada kita, yaitu konsumen tidak diam di tempat.

Karena ia tidak diam, Anda membidik apa yang disebut sebagai *the moving target*, yaitu sasaran yang berpindah-pindah. Karena itu, Anda harus jeli memainkan fokus, diafragma, dan kecepatan cahaya Anda. Kalau ia berpindah-pindah, Anda harus sadar bahwa mereka bisa tiba-tiba menghilang, tetapi juga bisa berarti sebaliknya, tiba-tiba muncul (yang baru sama sekali).

Salah satu ciri pandangan ekonomi makro adalah: Krisis selalu membuat pasar lesu kehilangan daya beli.

Tiba-Tiba Hilang

Inilah keadaan yang pertama-tama dilihat oleh hampir semua pengamat ekonomi dan praktisi bisnis. Krisis ekonomi selalu dianggap sebagai biang keladi penurunan pasar atau menghilangnya pasar. Karena krisis, para praktisi dalam sektor otomotif memperkirakan tahun ini penjualan mobil di Indonesia akan turun (baca: menghilang) sekitar 30%, demikian juga dengan sepeda motor, penumpang pesawat terbang, pelancong (pariwisata), properti, retail, dan lain sebagainya.

Pandangan itu didasarkan pendapat bahwa pasar adalah kekuatan daya beli, dan begitu daya beli nasional turun, konsumsi pun menurun.

Tetapi ke manakah 30% pasar yang menghilang itu?

Apakah mereka benar-benar menguap di udara seperti air yang kita taruh di bawah terik matahari yang menyusut tiba-tiba, atau ia berpindah ke tempat yang lain?

Marketing Downshifting berpendapat tidak 100% konsumen yang menghilang itu benar-benar menghilang. Sebagian besar justru mengalami perpindahan, yaitu shift, ke tempat yang lain. Artinya kalau tadinya mereka membeli mobil mewah (baru) 4 buah setahun, barang kali sekarang cukup dua saja, dan dua lagi dibelikan mobil SUV atau MPV untuk keluarga. Jadi, dua di antaranya pindah ke segmen yang berbeda. Itu artinya, logika pasar tiba-tiba hilang berbeda dengan pikiran dan kepercayaan umum.

Padahal ada banyak indikasi munculnya pasar-pasar baru.

Tiba-Tiba Muncul

Di era pesimisme dan kecemasan yang sangat tinggi ini, munculnya pasar pada produk-produk tertentu atau segmen-segmen tertentu secara tiba-tiba sering kali tidak diapresiasi dengan baik. Pasar yang muncul tiba-tiba itu dapat diibarat-

Dalam mengepung pasar *downshifting*, dapat ditempuh cara-cara sebagai berikut.

1. Identifikasi Market Baru

Identifikasi dengan meneropong perilaku *downshifting* pada individu-individu dan industri. Perbanyak dialog dengan pasar, dan tambahkanlah alternatif-alternatif baru.

2. Bidik Setingkat di Atas atau di Bawah Segmen Lama

Karena konsumen berpindah, dan mengalami *down*, bidiklah setingkat di atas segmen Anda, dan berikan pelayanan yang terbaik karena mereka masih merasa sebagai segmen premium.

3. Gunakan Pendekatan-pendekatan Baru

Segmen-segmen baru yang mengalami krisis ekonomi itu dijangkau bukan dengan media-media konvensional. Oleh karena itu, Anda harus belajar membidik mereka lewat dunia maya dan dunia yang *mobile*. Pastikan Anda tahu bagaimana cara berkomunikasi dengan mereka.

kan sebagai pemilik tanah di pulau Jawa yang tiba-tiba lantainya retak-retak dan dari patahan-patahan itu tiba-tiba muncul gelembung-gelembung udara. Setelah diperiksa ternyata diketahui bahwa di bawah tanah itu ditemukan cadangan minyak dan gas dalam jumlah besar. Harga tanah menjadi sangat tinggi dan pemilik tanah boleh memilih, menjual tanahnya atau mempertahankannya.

Pasar yang tiba-tiba muncul itu terjadi karena pergeseran segmen-segmen di atas maupun di bawahnya. Konsumen yang cemas biasanya bukan mengurangi konsumsinya, melainkan menggeser produk-produk yang segmennya sedikit lebih rendah. Sedangkan pengusaha yang menerima tampungan segmen itu bisa tiba-tiba menaikkan level konsumsinya pada segmen di atasnya. Jadi, pada masa transisi ini dapat ditemui pasar-pasar baru yang tiba-tiba muncul.

4. Relaksasi *Constraint*

Selalu ciptakan ruang untuk membuat konsumen lebih merasa *relax* dengan aturan-aturan yang baku. Ciptakan rasa percaya dan rasa aman.

5. Tetap Berpromosi

Promosi di masa-masa sulit tetap diperlukan, namun pendekatannya harus diubah untuk menimbulkan simpati dan kepercayaan.

6. Kesan Efisien

Yang dikehendaki konsumen pada masa krisis adalah efisien, bukan gengsi dan bukan pula kemasan yang berlebih. Selalu carikan upaya-upaya baru yang mengesankan Anda peduli terhadap efisiensi.

7. Empati pada *Downshifter*

Downshifter adalah orang yang memilih, yaitu mereka memilih keluarga, keseimbangan, aktualisasi diri, dan gaya hidup yang lebih sehat. Jadi, ciptakanlah hubungan yang membuat Anda diterima di pasar yang tiba-tiba muncul ini.

Produk Biomassa. Pada masa krisis, produk biomassa yang diolah dari sampah rumah tangga non B3 (Bahan-bahan Beracun dan Berbahaya eks industri) sangat diminati para pemilik pabrik karena dapat menghemat biaya. Produk unggulan dari Rumah Perubahan ini dipakai sebagai energi alternatif pendamping batu bara karena kalorinya cukup tinggi, tidak berbahaya bagi lingkungan, turut menciptakan kebersihan, dan harganya rendah.

Pada akhirnya, untuk memperoleh pasar *downshifting* diperlukan *marketing troop* yang benar-benar jeli dan percaya bahwa mereka dapat menangkap segmen ini. Periksa kembali *core belief* dan *confidence level* pasukan pemasaran Anda agar pasar yang tiba-tiba muncul ini tepat berada di depan beranda rumah Anda, dan penuhi kebutuhan-kebutuhan dan keinginan mereka. ^(MIC)

LAWANLAH KETERBATASAN DAN CARILAH ALTERNATIF, ATAU BERI KESEMPATAN YANG LAIN UNTUK MEMIMPIN.

Epilog

*Saat gemuruh dan badai
tiba, dahan-dahan
kering pun berguguran.
Sesungguhnya mereka sudah
patah sebelum krisis tiba.*

Kita tidak dapat memecahkan masalah dengan alat yang sama pada situasi yang berbeda.

TAK DAPAT DIPUNGKIRI bahwa dunia ini terus berubah, dibentuk dan dipertajam oleh seluruh makhluk yang mendiami bumi ini. Maka, tak ada kata kunci lain selain ikut berubah, menyesuaikan diri, atau beradaptasi. Bila tidak, bersiaplah untuk dilindas oleh perubahan, seperti halnya dinosaurus yang telah punah.

Apa akibatnya kalau ada pihak-pihak yang menghimpun kekuatan menahan perubahan itu? Anda benar! Kekuatan itu akan dihancurkan oleh alam dalam bentuk krisis, tak peduli seberapa besar kekuatan yang telah mereka himpun.

Itulah yang kita saksikan kala mantan Presiden George Bush Jr tak mau berubah saat membangun kekuasaannya yang mengakibatkan perang, kenaikan harga minyak, dan sebagainya. Demikian pula itu yang terjadi dengan para bankir dan pengembang perumahan di Amerika Serikat yang serakah mengeruk keuntungan dari pasar modal. Keangkuhan dan kepongahan mereka telah menyeret sebuah negara adidaya menuju lembah kekelaman.

Sejarah mencatat, krisis juga dihadapi bangsa Jerman saat membiarkan pemimpinnya, Adolf Hitler, memporakporandakan Eropa. Sama seperti para penjajah yang menahan gerakan bangsa-bangsa yang menghendaki kemerdekaan, atau para petinggi Partai Komunis di Uni Soviet yang menghendaki sistem dan kekuasaannya kekal abadi. Kala kita tak kuasa melakukan perubahan, alam akan menimbulkan bencana yang maha dahsyat kepada kaum yang resisten terhadap perubahan. Itulah krisis.

Kita sudah menyaksikan sendiri betapa berbahayanya menahan perubahan. Itulah yang dialami bangsa ini beberapa kali berturut-turut dalam 40 tahun terakhir ini. Itu dialami oleh para penguasa politik, presiden, pemilik perusahaan, pemilik merek-merek, dan tokoh-tokoh masyarakat tertentu yang selalu menyuarakan perlawanan daripada ikut bergulat dalam perubahan.

Kekuasaan tak dapat digunakan untuk menghadapi krisis. Pembaruan bisa.

Hukum-hukum Alam Pun Berubah

Saat alam berubah, demikian pula hukum-hukumnya. Maka Anda tak bisa memakai hukum yang sama untuk menghadapi medan yang sudah berubah.

Buku ini telah menunjukkan betapa tidak mudahnya bagi manusia menafsirkan hukum-hukum alam itu. Dibutuhkan kesempurnaan panca indera dengan kegesitan penangkapan gerak dan cahaya, penafsiran jarak, warna, dan seterusnya, agar kita tidak gegabah dalam bertindak.

Itupun belum cukup. Sebagai makhluk hidup, kita perlu terus belajar, bereksperimen, membentuk intuisi, mengambil pelajaran dari orang-orang lain, dan meneliti sebuah kebenaran. Pendidikan yang tinggi saja juga belum cukup membentuk ketangguhan. Diperlukan ujian kehidupan dan tentu saja kebajikan (*wisdom*) untuk menyikapi dan menanggapi perubahan.

Kesempurnaan itu memang jarang ada. Maka dualisme, tigaisme, empatisme akan selalu Anda temui. Demikian pulalah mashab-mashab krisis ekonomi, ada yang sangat pesimis

dan ada pula yang sebaliknya. Itulah kita, yang dibentuk dari segala keterbatasan di dunia yang semakin kompleks, semakin penuh ketidakpastian, dan terus berubah.

Karena itu, ada Mashab Awan Gelap yang percaya ekonomi Indonesia akan terpuruk karena lokomotif ekonomi dunia (Amerika Serikat) sedang terpuruk. Dan ada Mashab Terang Gelap yang percaya sebaliknya.

Buku ini diterbitkan dengan satu kepercayaan bahwa krisis itu ada dan eksis, namun pusatnya bukan berada di sini. Tetapi, karena gempanya sangat keras, ia bisa merembet ke mana-mana dan akhirnya bisa saja sampai ke sini. Korban-korban yang dicabut nyawanya di sana itu diseret oleh sebuah “Kereta Hantu” yang tak pernah jelas wujudnya.

Pada saat “Kereta Hantu” itu berseliweran di Nusantara, tentu kita patut membentengi diri. “Kereta Hantu” pembawa maut itu akan membunuh siapa saja yang daya tahan tubuh dan mentalnya lemah. Ia akan menyiksa banyak pengusaha, profesional, pekerja, rakyat jelata, dan para politisi. Namun, dan ini sulitnya, kapan persisnya kereta pencabut nyawa itu datang menghampiri kita, tak jelas betul. Bisa jadi negeri ini dihampiri, bisa jadi tidak.

Namanya juga hantu. Hanya orang-orang yang percaya dan ketakutan saja (dan tentu saja yang lemah mentalnya), yang akan kerasukan atau kemasukan setan. Sebagian sudah, sebagian lagi akan, namun lebih banyak lagi yang tidak kerasukan tapi merasa kecut dan terpukul. Hukum alam mengatakan, hanya mereka yang percaya pada hantu saja yang dapat melihatnya.

*Krisis itu
bukannya
tidak ada.
Ia eksis dan
rawan. Tapi
lawanlah
keterbatasan
dengan keya-
kinan yang
teguh.*

Sebelum hukum-hukum baru pemasaran diterapkan, terapi dulu pasukan pemasaran Anda.

Para penonton yang kecut hati itu ternyata masih saja memakai cara-cara lama dalam menghadapi krisis. Hukum-hukum pemasaran yang dipegang masih berasal dari kitab-kitab kuno, seperti seorang dukun yang mengobati pasien yang ke-surupan dengan menyemburkan air yang sudah diberi mantra-mantra. Kita semua berpikir ia pasti menggenggam kitab sakti yang mampu melumpuhkan setan. Nyatanya, korban-korban yang kerasukan setan semakin bertambah banyak. Lama-lama Pak Dukun kebingungan. Apalagi setelah pasien yang telah disiksanya itu jatuh mati. Ia pun melarikan diri dan menjadi buronan polisi.

Seperti itulah hantu krisis yang kita hadapi. Ada begitu banyak data, namun mitos dan legenda sering kali mewarnai dan meracuni pikiran banyak orang. Bukannya membentengi diri, mereka justru berhamba pada krisis. Mereka cemas dan kehilangan pegangan, kehilangan keyakinan.

Diperlukan Kitab Suci Baru

Untuk menghadapi hantu-hantu krisis itu sudah barang tentu diperlukan kitab suci baru yang berasal dari hati dan pikiran yang benar-benar suci. Kitab ini bukanlah pengganti kitab suci agama Anda masing-masing. Ini hanyalah sebuah buku pemasaran yang mengajak Anda melihat “hantu krisis” dari sudut pandang yang berbeda, yang benar-benar riil.

Pada bagian pertama ini saya mulai dulu dengan konsep dasarnya, yaitu *marketing therapy*. Saya telah mengajak Anda men-terapi pasukan pemasaran Anda agar lebih

Kala kita bodoh kita ingin menguasai orang lain.
Orang-orang pintar menguasai dirinya sendiri
dengan kontrol diri yang terkendali.

siap menghadapi krisis dengan keyakinan yang teguh untuk menang. Menang dan menjadi pahlawan sejati, pahlawan pembebasan.

Mengapa saya sangat *concern* dengan *marketing*?

Karena krisis pertama-tama tentu akan menghajar sisi *revenue* perusahaan, dan *revenue* sangat tergantung pada kreativitas dan aktivitas pemasaran. Dan begitu sebuah perusahaan gagal dalam bidang pemasaran, ia akan melumpuhkan bidang-bidang lain, bahkan akan merembet ke perusahaan-perusahaan lainnya. Ia menggerogoti ekonomi dengan melumpuhkan daya beli dan keinginan membeli. Ketika itu terjadi, pengangguran pun akan meluas dan konflik akan menjadi bagian dari keseharian kita.

Buku ini adalah bagian pertama dari dua seri yang sedang saya persiapkan. Bagian kedua akan mengulas lebih dalam hukum-hukum pemasaran yang Anda perlukan setelah sungguh-sungguh menerapkan *marketing therapy* dalam buku ini.

Selamat membaca dan menunggu buku kedua itu. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu beserta kita. ^(MIC)

Daftar Pustaka

- Soros, G. (2008). *The New Paradigm For Financial Markets: The Credit Crisis of 2008 And What It Means*. New York: PublicAffairs.
- Blanke, J. & Chiesa, T. (2008). *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2008: Measuring Key Elements Driving the Sector's Development*. World Economic Forum.
- Graham, N. (2008). *Can F1 Survive The Global Economic Crisis?*. <http://edition.cnn.com/2008/SPORT/12/05/formula1.future/index.html>.
- CNN (Desember 2008). *Slumping Sales, Surging Yen Hits Toyota*. <http://edition.cnn.com/2008/BUSINESS/12/22/toyota.losses/index.html>.
- Ascierto, J. & Enfinger, D. (2008). *Subprime Foreclosures Could Wreak Havoc On Apartment values*. <http://www.housingfinance.com/ahf/articles/2007/jun/GHOST0607.htm>.
- CNN (Desember 2008). *China Slowdown Prompts Unrest Fears*. <http://edition.cnn.com/2008/BUSINESS/12/10/china.labor.unrest/index.html>.
- CHARLOTTE, N.C. (Agustus 2007). *Job Loss Leaves 'Ghost Town'*. <http://www.washingtontimes.com/news/2007/aug/23/job-loss32leaves32ghost32town/>.
- CNN (Desember 2008). *Honda Blames Global Crisis For F1 Withdrawal*. <http://edition.cnn.com/2008/SPORT/12/05/f1.honda/index.html>.
- Bogle, J. C. (Desember 2008). *Commentary: Why We Lost Faith In Wall Street -- And What To Do*. <http://edition.cnn.com/2008/POLITICS/12/01/bogle.investors/index.html>
- Isidore, C. (Maret 2008). *Welcome To Subprime's Ghost Town*. http://money.cnn.com/2008/03/27/news/economy/irvine_subprime/index.htm.

Daftar Pustaka

- Agence France-Presse (Desember 2008). *Italian Fashion Sector Fears Impact Of Financial Crisis*. <http://www.blk1.com/all-posts/2008/12/19/italian-fashion-sector-fears-impact-of-financial-crisis/>.
- McCann, J. E. (May 1991). *Design for an Innovating Company*. Academy of Management Executive, pp76-93.
- Handy, C. (1994). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- McKay, M. & Fanning, P. (1991). *Prisoners of Belief: Exposing & Changing Beliefs That Control Your Life*. Oakland: New Harbinger Publications.
- Rowley, A. (2007). *Leadership Therapy: Inside the Mind of Microsoft*. New York: Palgrave Macmillan.
- Llewellyn, J. (2000). *Coming in First: Twelve Keys to Being a Winner Every Day*. Atlanta: Longstreet Press.
- Easterbrook, G. (2003). *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse*. Toronto: Random House.
- Budman, S. H. & Gurman, A. S. (1996). *Theory and Practice of Brief Therapy*. New York: New York University Press.
- Young, J. (1990). *Cognitive Therapy for Personality Disorders: A Schema-Focused Approach*. Sarasota, Florida: Professional Resource Exchange, Inc.
- Beck, A.T. (1975). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. New York: International Universities Press.

A

alignment
vii, 171, 172, 173, 174, 179, 184, 186, 187, 190, 179
anugerah
61, 100, 101, 109, 114
Abdullah, Burhanuddin
61, 100

B

Basri, Faisal
61, 100, 101, 109, 114
Beck, Aaron T.
128, 130
Budikusuma, Alan
vii, 58, 66
Bagan Perang Pemasaran
128, 130
Bank Mandiri
vii, 58, 66, 67
belief
128, 130
blog
128, 130
Brain Color
vii, 121, 100, 101, 109, 114
Budiono
61, 100
Bush, George
14, 58, 63, 66, 67, 73
Brenner, Harvey
40

C

Clinton, Bill
vii, 58, 66, 100, 101

Carrefour
vii, 58, 66, 67
Chrysler
40, 42
Colombus
vii, 58, 66, 67
confidence
128, 130
constraint
vii, 58, 63, 66, 67, 73
core belief
128, 130
corporate therapist
128, 130
Crick, Francis
61, 100

D

depresi
40, 42, 43, 44, 46, 47, 54
DNA
61, 100, 101, 109, 114
downcosting
vii, 171-174, 179, 184, 186, 187, 190
downshifter
181, 187, 188
downshifting
vii, 171-174, 179, 184, 186, 187, 190
dragon warrior
128, 130
dunia bulat
vii, 58, 66, 67
dunia datar
vii, 58, 66, 67
Drake, John
181, 187, 188

Indeks

E

empowering intuition
vii, 171-174, 179, 184, 186, 187, 190

F

facebook
128, 130
friendster
128, 130

G

Garuda Food
25, 14
General Motor
40, 42, 50
ghost town
vii, 22, 40
Gladwell, Malcolm
22, 28
Glazov
61, 100, 101, 109, 114
Google
58, 66, 67

H

Handy, Charles
14, vii, 58, 66, 67
harus ini
128, 130
harus itu
128, 130
Honda
40, 42, 50
hope management
128, 130

hukum reflektivitas
vii, 58, 63, 66, 67
Hidayat, Irwan
17, 23

I

ilmu pengetahuan
61, 100, 101, 109, 114
intuisi
14, 13, 16, 26
intuitive marketing
14, 15, 18

J

Jung, Carl
vii, 121, 123, 125
juara sejati
128, 130
juara semu
128, 130

K

Kalla, Jusuf
61, 100
karakter pemenang
128, 130
kebajikan
61, 100, 101, 109, 114
Kesempurnaan Persepsi
61, 100, 42
keyakinan
ix, 11, 14, 15, 16, 35, 42
khawatir gagal
128, 130
khawatir sukses
128, 130

konsumsi listrik
40

Kungfu Panda
128, 130

L

Lee, Berners
vii, 58, 66, 121

linear
vii, 58, 63, 66, 67, 73

lingkaran setan spekulasi
14

Linux
vii, 58, 66, 67

Lotte Group
vii, 58, 63, 66, 67, 73

Lotte Mart
vii, 58, 63, 66, 67, 73

Lahn, Bruce
61, 100

Llewellyn, Jack J.
128, 130

M

McPhail, Clark
61, 100, 101, 109, 114

Martowardoyo, Agus
61, 100, 67

Mama Laurent
40, 41, 42

manusia sakti
61, 100, 101, 109, 114

marketing therapist
128, 130

marketing therapy
ix, 67

Mashab Awan-Gelap
vii, 58, 66, 67

Mashab Terang-Gelap
vii, 58, 66, 109, 114, 121

MBTI
vii, 100, 101

Milken, Michael
19, 20, 14

monolog
128, 100, 130

Myers-Briggs Type Indicator
vii, 100, 130

Mulyani, Sri
61, 100, 101, 109

N

Noya, Andy F.
61, 100, 101, 109, 114

Netscape
vii, 58, 66, 67

Nokia
vii, 58, 63, 66, 67, 73

O

Obama
40, 42, 43, 44, 46, 47, 54

offshoring
vii, 58, 63, 66, 67, 73

open source
vii, 58, 66, 67

otak biru
vii, 100, 101, 109, 114, 121, 123, 125

otak hijau
vii, 100, 101, 109, 114, 121, 123, 125

otak kuning
vii, 100, 101, 109, 114, 121, 123, 125

otak oranye
vii, 100, 101, 109, 114, 121, 123, 125

outsourcing
vii, 58, 66, 67

Indeks

overfunctioning
128, 130

P

paham eugenics
61, 100, 101, 109, 114
Pahlawan Palsu
128, 130
Pahlawan Sejati
128, 130
Ghemawat, Pankaj
vii, 58, 63, 66, 67, 73, 100
paradoks
vii, 58, 63, 66, 67, 73, 100
pengalaman hidup
61, 100
pengkhianat bangsa
128, 130, 128, 130
perangkap keyakinan
128, 130
Pertamina
vii, 66, 67, 73
Perum Pegadaian
vii, 58, 63, 66, 67, 73
positive marketing
vii, 58, 63, 171-174, 179, 184, 186, 187, 190

R

resesi
40, 42, 43, 44, 46, 47, 54
resource constraint
vii, 58, 63, 66, 67, 73
Ramli, Rizal
61, 100, 101, 109, 114

S

Sutowo, Ibnu
vii, 58, 63, 66, 67, 73
Santoso, Djoko
vii, 58, 63, 66, 67, 73
Sharp
vii, 58, 63, 66, 67, 73
Sido Muncul
17, 23, 14
Sindroma Impostor
128, 130
speed marketing
vii, 171-174, 179, 184, 186, 187, 190
strategic constraint
vii, 58, 63, 66, 67, 73
structural constraint
vii, 58, 63, 66, 67
Sudhamek
25, 14
Susanti, Susy
vii, 58, 63, 66
Soros, George
18, 28, 14, 40, 41, 42, 58, 63, 66, 67, 73
Suzetta, Paskah
61, 100

T

Terapi Pasukan
128, 130, 128, 130
Terapi Emosi
128, 130
Terapi Harta
128, 130

Indeks

- Terapi Kegigihan
128, 130
- Terapi Kembalalan
128, 130
- Terapi Kepercayaan
128, 130
- Terapi Keseimbangan
128, 130
- Terapi Lingkungan
128, 130
- Terapi Mental
128, 130
- Terapi Percaya Diri
128, 130
- Terapi Sasaran
128, 130
- Terapi Stres
128, 130
- Terapi Teammates
128, 130
- Terapi Kekuatan
128, 130
- The False Self
128, 130
- Friedman, Thomas
vii, 58, 59, 66
- Toyota
40, 42, 50
- trust
128, 130
- W**
- Watanabe, Katsuaki
40, 42, 43, 44, 46, 47, 50, 54
- Wal-Mart
vii, 58, 63, 66, 67, 73
- Web
vii, 58, 66, 67
- Wikipedia
vii, 58, 63, 66, 67, 73
- Wiranto
61, 100, 101, 109, 114
- Watson, James D.
61, 100, 101, 109, 114
- Y**
- Yonex
vii, 58, 63, 66, 67, 73
- Yudhoyono, Susilo Bambang
61, 100, 67, 73

Terima Kasih

Terima kasih telah bersama kami dalam melawan krisis dengan *belief* untuk menang.

Bisnis Indonesia
REFERENSI BISNIS TERPERCAYA

PT. PUBLISER PERSADA
femina

SWA
WISATA

METR  **TV**

Krisis selalu membuat Anda kecut, seperti virus yang mewabah. Ia terutama menyerang mereka yang daya tahan tubuhnya (dan mentalnya) lemah. Masalahnya, mendengar kata krisis saja, daya tahan Anda mulai loyo. Ia melemahkan spirit dan mendorong terjadinya depresi.



Rhenald Kasali, Ph.D. menunjukkan bagaimana memanfaatkan krisis sebagai momentum untuk tumbuh dan berkembang.

MARKETING IN CRISIS

MARKETING THERAPY

Pengalamannya dalam membentengi perusahaan-perusahaan nasional dari berbagai krisis menunjukkan pentingnya *therapy* untuk memanfaatkan krisis dalam membangun kejayaan baru. Buku ini merupakan *sharing* pengalaman, pengetahuan, dan teknik-teknik *marketing therapy* yang layak dan bisa Anda terapkan di mana pun Anda berkarya. Berlatihlah melawan krisis, dan rasakan manfaatnya.

Yang perlu Anda takuti bukanlah krisis keuangan global itu sendiri, melainkan pikiran-pikiran yang mempercayai krisis itu akan menimpa Anda dan membuat pasukan pemasaran dan konsumen Anda lemah.

ISBN: 978-979-22-4435-9



9 789792 244359

GM 20809009