



Adaptasi Lean Startup
Pertama di Indonesia

LASTING LEAN

RE-INNOVATE YOUR BUSINESS MODEL
BETTER, FASTER, AND EASIER!

BONNIE S

"Bisnis masa depan adalah bisnis konten yang tidak bisa dibangun dengan cara-cara instan. Bonnie membuka mata startupers ekonomi kreatif bahwa bukan hanya karya yang diperlukan, tetapi juga konsep untuk menjaga bisnis tetap long lasting."

—**Rina Novita**, CEO DNA production & Indonesia Channel
(Pemegang lisensi Upin & Ipin Indonesia)

Lasting Lean

Re-Innovate Your Business Model
Better, Faster, and Easier

Lasting Lean

**Re-Innovate Your Business Model
Better, Faster, and Easier**

Bonnie S.

PENERBIT PT ELEX MEDIA KOMPUTINDO



Lasting Lean

Bonnie S

© 2014, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
Hak cipta dilindungi undang-undang
Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Elex Media Komputindo
Kelompok Gramedia, Anggota IKAPI, Jakarta 2014

Penyunting: Anang YB
Penata Letak: Panjibudi
Co-illustrator: Evan Favian

ID : 235140747
ISBN : 978-602-02-3660-5

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

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

“Bisnis masa depan adalah bisnis konten yang tidak bisa dibangun dengan cara-cara instan. Bonnie membuka mata *startapers* ekonomi kreatif bahwa bukan hanya karya yang diperlukan, tetapi juga konsep untuk menjaga bisnis tetap *long lasting*.”

Rina Novita, *CEO DNA production & Indonesia Channel*
(pemegang lisensi *Upin & Ipin Indonesia*)

“LastingLean, sebuah metodologi inovasi unik yang efektif, efisien, serta memudahkan *positioning* inovasi agar tidak terjebak dalam kompetisi.”

Chandra Tamrin, *Manager Service Development,*
R&D Center PT Telkom Indonesia, Tbk.

“Meski tidak diikat dalam kekerabatan konvensional, sungguh indah selama 16 tahun ini dapat menyaksikan perkembangan kreativitas selaras dengan pertumbuhan karya dari seorang Bonnie Soeherman yang terus produktif ‘berbuah’. Amatlah rugi bagi siapa pun yang mau tetap ‘muda’ dan inovatif sambil menorehkan makna bagi hidupnya, bila tidak mengunduh ide cemerlang dan pesan memikat dari buku *LastingLean* ini. Selamat berdansa dalam gelombang gagasan bersama peselancar kehidupan yang penuh kejutan sekaligus keindahan!”

Wiyono Pontjoharyo, *Founder Jurusan Akuntansi FBE Ubaya*
dan Synergy Management Consultant

"Banyak teori yang sudah saya pelajari hanya untuk menjadi CEO sukses, sepertinya buku inilah yang akan menjadi 'kitab suci' saya untuk terus mengembangkan industri animasi Indonesia."

Achmad Rofiq, *Founder, CEO DGMaxinema*

"Out of the box, applicable, and amazing."

Jody Handoyo, *Composer & Music Director, Co-founder,
Product Developer Dreamsky Creative School, Bandung*

"Dosa terbesar animator dan pelaku kreatif adalah menciptakan karya tanpa memerhatikan masa depan karya itu sendiri. Buku ini mengajarkan 'perintah dan larangan' dalam berkarya dan membangun 'surga' industri kreatif Indonesia."

Adhicipta R. Wirawan, *CEO Mechanimation Entertainment &
Kreator The Adventures of Wanara*

"Buku ini membuka kembali hal kritis yang banyak terlupakan oleh pelaku bisnis karena rutinitas dan ego. *LastingLean* menyingkap pengetahuan yang paling dibutuhkan dalam pengembangan bisnis."

Sujoko Efferin, PhD, *Chair of the Master of Accounting
Programme Universitas Surabaya, Creative Mindset Connoisseur*

PENGANTAR

Pertumbuhan industri kreatif diharapkan membawa angin segar bagi perbaikan lesunya perekonomian Indonesia. Berbagai pihak memprediksi industri kreatif mampu memberi dukungan pertumbuhan ekonomi lebih dari 6%, bahkan disinyalir terus meningkat dengan angka lebih dari 10% setiap tahun. Indopos memberitakan informasi dari Kemenparekraf bahwa kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDB Indonesia mencapai Rp642 triliun setara 7% dari angka nasional. Bahkan, perkembangan industri kreatif membidik target 8% untuk kontribusi industri kreatif terhadap PDB hingga 2015. Badan Pusat Statistik (BPS) juga mencatat bahwa laju pertumbuhan ekonomi kreatif pada 2013 mencapai sebesar 5,76% dan laju pertumbuhan nasional sekitar 5,74%.

Tentunya harapan ini akan tercapai ketika terjadi perimbangan antara kemampuan inovasi dan manajerial yang baik dari para pelaku bisnis. Nyatanya, perimbangan ideal tidak semudah membalik telapak tangan. Tak jarang pelaku bisnis (*startuper*) terjebak pada penghamburan *resource* untuk menciptakan dan memamerkan produk-produk kreatif tanpa memikirkan strategi penciptaan inovasi yang bernilai bagi

konsumen. Mereka lebih banyak berbicara mencipta produk daripada strategi menjual. Di sisi lain, para pebisnis senior seringkali terjebak dalam zona pertempuran melawan para pesaing kawakan dan para pendatang baru. Tanpa sadar, lingkungan bisnis demikian memaksa mereka untuk menghabiskan energi untuk menjadi pemenang dalam pertandingan dan melupakan tujuan bisnis sebenarnya, yakni menciptakan *value* bagi konsumen.

Sementara itu, literatur dan referensi yang diajarkan di sekolah-sekolah bisnis lebih berorientasi pada bedah kasus korporat dan manufaktur Barat masa lampau yang jelas memiliki karakteristik berbeda dengan bisnis kreatif yang memerlukan kemampuan inovasi, adaptasi, dan fleksibilitas tinggi. Hingga kini, masih banyak sekolah yang mengagungkan konsep-konsep bisnis tahun 90-an yang jelas sudah tidak cukup relevan dengan lanskap bisnis saat ini.

Bisnis kreatif, baik *startup* maupun yang sudah mapan memerlukan metodologi strategis yang sederhana, mudah dipahami, dan dapat didesain dan redesain dengan cepat. Lebih dari sepuluh tahun saya mempelajari berbagai teori dan hipotesis akademis tentang permodelan bisnis. Referensi populer seperti "*Blue Ocean Strategy*", "*Business Model Generation*", "*Balanced Scorecard*" atau "*Lean Startup*" memang cukup mencerahkan. Masing-masing pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangannya. Mereka adalah *tools* yang hebat. Namun satu hal yang perlu diwaspadai, bahwa banyaknya pilihan seringkali malah membingungkan *early adopter* di dalam menentukan mana yang paling baik, atau mereka terjebak dalam dualisme *business model*.

Berbagai latar belakang inilah yang memotivasi saya untuk mencari dan merancang sebuah konsep bisnis inovatif yang mampu mengintegrasikan, menemukan benang merah pemikiran-pemikiran hebat dalam satu skema metodologi. Saya menganalogikan berbagai pilihan strategi terbaik yang ada sebagai kumpulan warna. Dengan memilih kombinasi warna yang harmonis, tekanan dan gerakan kuas yang tepat, dan kemampuan imajinasi yang baik kita dapat menggambarkan sebuah pemandangan yang indah. Proses inilah yang menginspirasi saya untuk mengembangkan metodologi LastingLean, sebuah metodologi yang dibangun dari sinergi kekuatan konsep-konsep strategi yang ada.

LastingLean merupakan solusi yang merepresentasi berbagai permasalahan yang dihadapi pelaku bisnis kreatif, khususnya para *startuper* dan para inovator. LastingLean adalah sebuah metodologi yang tidak hanya memberi panduan langkah praktis, namun juga sebuah kebijaksanaan bisnis yang mengutamakan keseimbangan kemampuan inovasi dan manajemen. Melalui LastingLean, saya berharap lebih dari sekadar pertumbuhan ekonomi kreatif yang lebih baik, yaitu kemampuan untuk menjaga *sustainability* atau keberlanjutan dan perbaikan terus-menerus dalam ekosistem industri kreatif.

Salam hangat,

Bonnie S.

DAFTAR ISI

PENGANTAR.....	vii
PENDAHULUAN.....	1
BAB 1 MATA RABUN	17
BAB 2 DILEMA STRATEGIS.....	27
BAB 3 KETERBATASAN PENGUKURAN	41
BAB 4 VALUE GENERATOR	57
BAB 5 VALUE DECONSTRUCTOR.....	95
BAB 6 VALUE CONVERTER	187
BAB 7 MEMBANGUN BUDAYA LEAN	209
REFERENSI.....	225
PENULIS	233

PENDAHULUAN

Tahun 80-an adalah mimpi buruk bagi Coca-Cola Company setelah melampaui perjalanan selama ratusan tahun pembangunan reputasi. Hanya karena panas terhadap persaingan dan kepercayaan diri yang berlebihan, Coca-Cola Company dengan gegabah mengganti *brand*-nya dengan New Coke yang ternyata membawa mimpi buruk bagi perusahaan minuman soda ternama ini.

WHEN LOVERS BECAME HATERS

Sejak tahun 70-an, Coca-Cola Company menghadapi persaingan ketat dengan Pepsi Company. Coca-Cola Company sangat terpukul dengan gerakan gebrakan provokatif Pepsi baik dalam iklan maupun *blind test* Pepsi Challenge yang diteruskan dengan



program Pepsi Generation pada tahun 1980 sebagai upaya *repositioning*-nya. Menanggapi hal ini, setahun berikutnya Coca-Cola Company memutuskan untuk memperkenalkan New Coke untuk menggantikan *brand cola original*-nya. Coca-Cola Company melakukan uji rasa pada 200 ribu orang dan mereka menyukai (tanpa mengetahui merek baru “New Coke”), dibandingkan Pepsi. Coca-Cola Company terlalu percaya diri dan *me-replace brand cola original*-nya begitu saja. Di luar prediksi, keputusan ini memicu “boikot” dari masyarakat Amerika. Akibatnya, penjualan New Coke sangat rendah. Mengapa?

Lepas dari kualitas rasa, kegagalan New Coke lebih dipicu oleh faktor emosional. Coca-Cola telah menjadi bagian hidup dari Amerika yang tidak mudah tergantikan. Dalam konferensi pers, Donald Keough (*chief operating officer*) mengatakan demikian.

“The passion for original Coca-Cola—and that is the word for it, passion—was something that caught us by surprise. It is a wonderful America mystery, a lovely American enigma, and you cannot measure it any more than you can measure love, pride or patriotism.”

Coca-Cola Company menyadari bahwa *value* mereka adalah: originalitas. Strategi New Coke tidak sesuai dengan komitmen dan *value* awal yang diluncurkan sejak tahun 1880-an yaitu sebagai “*The New Pop Soda Fountain Drink*,” yang mengandung sifat-sifat mengagumkan tanaman Coca dan kacang Cola yang terkenal. Selain itu, perjalanan Coca-Cola telah mewarnai sejarah Amerika

seperti keterlibatannya dalam perjalanan angkasa Amerika. Atau dalam bahasa Al Ries, Coca-Cola telah menjadi “agama” yang memiliki kekhusukan dan hubungan emosional kuat dengan “umat” Amerika. Untunglah, Coca-Cola Company segera sadar dan kembali me-*relaunch* produk *original*-nya. Apresiasi positif pun kembali berdatangan dari masyarakat Amerika.

Apa yang dapat Kita Pelajari dari Coca-Cola?

Kasus ini telah banyak dibahas oleh pembicara dan buku-buku populer. Kali ini, saya mencoba mengajak Anda untuk melihat dari perspektif yang berbeda. Jika kita amati, masalahnya cukup sederhana. Mereka menciptakan produk baru (untuk menggantikan produk lama) berdasarkan emosi, intuisi, dan hasil uji coba berdasarkan perspektif internal perusahaan, bukan pasar. Mereka hanya menguji rasa, tanpa menguji ikatan *brand*. Mereka tidak menyadari *emotional value* yang terbangun dalam fanatisme masyarakat Amerika terhadap Coca-Cola sejak ratusan tahun silam. Mereka gagal mempertimbangkan *customer value* yang sebenarnya. Dengan kata lain, New Coke begitu saja memutus hubungan emosional cola original dengan masyarakat Amerika yang telah terbangun ratusan tahun. Tidak hanya Coca-Cola, *brand* ternama lainnya juga tercatat pernah memperoleh pengalaman serupa selama perjalanannya.

Di tahun 1975 Sony muncul dengan andalannya, Betamax. Setahun berikutnya, JVC menyusul dengan format VHS dan berhasil mengalahkan Betamax. Beberapa spekulasi dilontarkan sebagai penyebab kegagalan Betamax seperti keterbatasan

kapasitas penyimpanan, harga, dan Betamax yang terlalu eksklusif dalam menjalin kerja sama dengan pihak lain, seperti yang dilakukan VHS dengan industri pornografi yang sedang *trending*.

Sama halnya dengan Arch Deluxe, burger gagal McDonalds yang ditujukan untuk pasar orang dewasa. Berbeda dengan Big Mac, Hot Apple Pie, atau Egg McMuffin —yang diciptakan oleh koki-koki lapangan, Arch Deluxe diciptakan oleh orang pusat Oak Brook, Illinois yang (mungkin) tidak mewakili pasar secara umum. McDonalds dibangun dengan prinsip kesederhanaan dan terkenal dengan pendekatan anak-anak. Mengabaikan hal ini, bukan ide yang baik bagi inovasi Arch Deluxe. Dan satu lagi, kegagalan Arch Deluxe dicatat sebagai korban dari ilusi hasil riset. Pilihan orang terhadap McDonald banyak dipengaruhi faktor yang sulit ditangkap secara empiris seperti emosi, persepsi, dan kesan. Sama halnya dengan yang dilakukan oleh Windows saat *me-launching* Vista dan ternyata tidak sesuai harapan pasar karena terlalu banyak keterbatasan fitur dan performa. Kodak juga tercatat sebagai salah satu raksasa yang gagal memenuhi *value* pasar fotografi akibat pergeseran ke era digital.

Coca-Cola, Sony, McDonalds, Windows, atau Kodak mereka adalah inovator, mereka menciptakan produk-produk hebat namun kenyataannya mereka (pernah) gagal. Dari kasus-kasus ini, kita dapat berhipotesis beberapa penyebab utama kegagalan inovasi, yaitu:

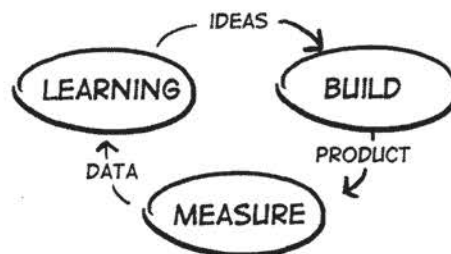
1. Gagal memenuhi *customer value*. Mereka galau dalam menentukan persona pasar atau gagal dalam menciptakan

- “solusi” konsumen, mereka gagal memikat *early adopter* sebelum produk benar-benar dirilis.
2. “Gagal” menerjemahkan *value* ke dalam strategi pengembangan atau inovasi produk. Mereka terpengaruh rasa percaya diri dan panas terhadap persaingan ketimbang usaha implementasi strategi ke dalam inovasi *value*.
 3. Terjebak pada validasi dan pengukuran satu perspektif (riset empiris) dalam mengembangkan produk. Mereka mengabaikan faktor hubungan emosional, pergeseran *trend*, dan *customer value* yang seharusnya menjadi bagian dari pertimbangan.

Kisah gagal demikian tidak banyak diulas seperti layaknya kisah sukses. Kita dibuat terbuai oleh literatur dan referensi formula strategi sukses perusahaan kelas kakap dan melupakan bahwa di dalam peluang sukses yang besar terdapat peluang gagal yang sama besarnya. Dalam kenyataannya, kisah gagal (khususnya perusahaan *startup*) justru mendominasi praktik industri secara signifikan. Tanpa mempelajari kisah kegagalan, kita akan menjadi pelaku usaha yang percaya diri dan mungkin berlebihan. Saya cukup terkejut ketika menemukan sebuah data dari A. Steven G & Burley G (2012) yang memperkirakan bahwa dari tiga ribu ide inovasi produk, hanya satu yang sukses.

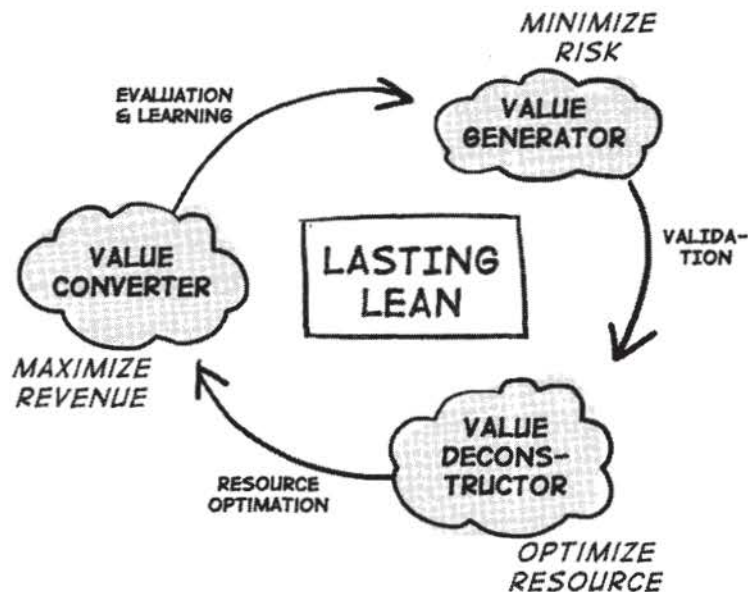
Sama halnya dengan Lean dalam konteks bisnis. Perusahaan yang ingin hidup sehat perlu melakukan program demikian, meningkatkan aktivitas *value added* dan membuang aktivitas *non-value added* (sampah). Prinsip Lean pada mulanya diperkenalkan oleh manajemen Toyota dengan konsep *Lean Manufacturing*. Secara filosofis, sebagian besar kemajuan Jepang dibangun dari prinsip ini. Sebut saja seni bonsai, sebuah seni rekayasa tanaman menjadi mungil, ramah ruang, namun tetap terlihat cantik. Jepang dibangun dari banyak keterbatasan termasuk dalam aspek geografis.

Di dalam perkembangannya, prinsip Lean mulai direkayasa oleh negara Barat dalam konteks yang makin variatif. Eric Ries, salah seorang pakar bisnis *startup* secara cerdas mengembangkan dan melakukan kontekstualisasi Lean ke dalam pemikiran strategis bisnis *startup* dengan konsep *Lean Startup*. *Lean Startup* merupakan konsep inovasi dan *reengineering* bisnis yang berusaha meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang keberhasilan. Berikut gambaran alur *Lean Startup*:



Secara umum, *Lean Startup* terbagi dalam tiga tahap yaitu proses pembangunan (*build*), pengukuran (*measure*), dan pembelajaran (*learn*) melalui validasi dan *innovation accounting*.

Konsep ini juga memiliki misi yang sama dengan konsep Lean *original*, meminimalkan aktifitas sampah dan membangun aktifitas *value added*. Pembelajaran Ries menjadi salah satu inspirasi terbaik bagi saya dalam mengembangkan konsep “LastingLean”, proses Lean yang ditujukan secara khusus kepada perusahaan dengan tantangan inovasi terus-menerus, baik perusahaan *startup* maupun perusahaan yang sudah mapan melalui metodologi praktis. Berikut gambaran umum alur LastingLean:



Secara umum, LastingLean terdiri dari tiga fase, yaitu *Value Generator* dengan tujuan penciptaan *value* dan validasi untuk meminimalkan risiko kegagalan bisnis. *Value Deconstructor* yang bertujuan untuk mengurai aktifitas dan *resource* kunci untuk menciptakan produk atau proses dengan *value* yang telah dirancang pada fase pertama. Fase ini juga bertujuan untuk

BAB 1

MATA RABUN

Mata rabun adalah kondisi tidak normal pada fungsi penglihatan (mata). Secara medis, terdapat dua jenis rabun, yaitu rabun jauh dan rabun dekat. Rabun jauh terjadi pada saat mata tidak mampu menangkap obyek-obyek jauh dengan jelas. Hal ini terjadi karena cahaya pantulan obyek yang masuk ke dalam mata (*focal point*) tidak jatuh tepat di retina, melainkan di depan retina. Selain faktor genetik, rabun jauh dapat diakibatkan oleh kebiasaan melihat yang tidak ergonomis seperti terlalu dekatnya jarak baca mata dan obyek. Sedangkan rabun dekat sering terjadi karena faktor usia dan menurunnya kemampuan elastisitas lensa mata untuk menjadi cembung, sehingga cahaya masuk dan jatuh di belakang retina. Akibatnya, para penderita sulit untuk mengenali obyek-obyek

yang relatif dekat dengan mata. Kedua jenis kelainan ini, baik rabun jauh maupun dekat merupakan disfungsi mata yang mengakibatkan penderita kesulitan mengenali obyek secara jelas dan mereka kehilangan fokus.

Analogi yang sama telah terjadi dalam dunia bisnis di sekitar kita. Kebiasaan, konvensi lama, *lack of innovation*, dan tidak adanya proses peremajaan seringkali



membuat para pelaku bisnis mengalami disfungsi visi dan kehilangan fokus utamanya untuk menciptakan *customer value*. Mereka cenderung menghabiskan energi menghadapi pesaing atau pengusaha yang merasa yang

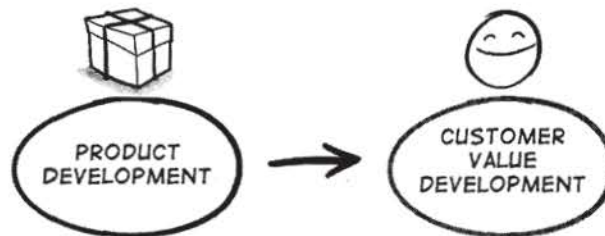
sudah mapan. Mereka cukup menikmati zona nyaman hingga masa tuanya. Mereka tidak lagi mampu mendeteksi pergeseran era dan kompleksitasnya.

Daniel Pink, dalam buku laris "A Whole New Mind" menyampaikan pesan tentang ancaman bisnis masa kini dan masa depan. Menurutnya, ancaman bisnis terjadi karena sebagian besar pebisnis masih mengandalkan cara berpikir analitis dengan mengandalkan otak kiri atau cara berpikir konvensional. Cara demikian hanya menciptakan *battle zone* yang makin keras, makin banyak pesaing dalam pasar yang sama, dan berisiko

besar mendatangkan kebangkrutan yang ia sebut dengan istilah *abundance*.

Abundance sering kita jumpai ketika mengunjungi pusat belanja gadget. Sangat banyak penjual yang menawarkan barang yang sama dengan harga yang sangat ketat bersaing. Beda dua ribu rupiah dapat memengaruhi keputusan pembelian. Akibatnya, pebisnis berusaha menghabiskan energi untuk mencari cara agar bisa mengalahkan pesaing dan merebut pasar.

Strategi yang fokus pada pesaing mulai populer sejak Michael Porter memperkenalkan model *five forces* dalam buku "Competitive Strategy" di tahun 90-an. Proposisi Porter ini menjadi bagian dari kurikulum pendidikan bisnis, termasuk di Indonesia. Kita dididik untuk fokus pada pesaing bahkan konsep analisis SWOT pun dikembangkan menjadi TOWS dengan asumsi bahwa desain strategi harus dimulai dari faktor eksternal (*Threat* dan *Opportunity*) sebelum analisis faktor internal (*Strength* dan *Weakness*). Strategi ini sangat relevan dan efektif ketika sebuah bisnis berada dalam era industri.



Saat ini, era telah bergeser dari industri, informasi, dan menuju era konseptual. Era yang menuntut pelaku bisnis berfokus

pada kemampuan kreasi dan inovasi *value* yang baik. Bukan lagi berfokus pada *rival movement* dan *product development* semata namun harus sudah bergeser pada *customer value development*.

KELUAR DARI LINGKARAN SETAN BATTLE ZONE

Sebagian besar *startuper* maupun pengusaha mapan yang saya temui mengeluhkan kondisi bisnis yang dianggap makin sulit. Persaingan lokal, masuknya produk asing, kebijakan pemerintah, dan berbagai faktor eksternal lain menjadi sumber masalah. Jalan pemangkasan biaya dan efisiensi menjadi pilihan terbaik setidaknya untuk *survive*. Pilihan demikian tidak selalu menyelesaikan masalah karena pemangkasan biaya-biaya dan efisiensi yang tidak tepat akan berdampak langsung pada kualitas *resource*, terutama sumber daya manusia. Penurunan kualitas material, pemutusan hubungan kerja atau penundaan kenaikan gaji dan tunjangan tanpa disadari justru akan memicu masalah besar lainnya.

Untuk saat ini, saya pribadi tidak sepenuhnya setuju dengan manfaat strategi “fokus pada persaingan” yang ditawarkan Porter lebih dari sepuluh tahun silam. Bahkan baru saja saya mempelajari kejatuhan Monitor Group, perusahaan konsultan bisnis Porter. Perusahaan ini dinyatakan bangkrut karena masalah finansial. Namun, hipotesis awal saya saat mendengar tragedi tersebut adalah bukan semata karena masalah keuangan. Analisis berita *online* Forbes makin menguatkan dugaan saya:

*“What’s gone wrong here was Porter’s initial thought. The purpose of strategy—or business, or business education—is not about coping with competition—i.e. a contest in which a winner is selected from among rivals. The purpose of business is to add value for customers and ultimately society. There is a straight line from this conceptual error at the outset of Porter’s writing to the debacle of Monitor’s bankruptcy. **Monitor failed to add value to customers.** Eventually customers realized this and stopped paying Monitor for its services.”*

Kondisi bisnis masa lampau tidak sama dengan kondisi saat ini. Contohnya, sepuluh tahun yang lalu suntikan dana dari investor, teknologi tinggi dan akses informasi relatif lebih langka dari sekarang. Penguasa *resource* pada saat itu memiliki jaminan sukses yang lebih besar. Namun, saat ini perolehan *resource* menjadi jauh lebih mudah. Akses internet memungkinkan siapa saja untuk saling mendapat peluang investasi melalui teknologi informasi yang cepat dan murah bahkan sangat mudah untuk memperoleh data industri dan pesaing melalui penyedia database seperti Euro Monitor, Osiris, atau Global Vantage.

Saat ini bukan lagi pemilik modal saja yang berpeluang menang, siapa pun yang memiliki kreativitas tinggi untuk memperoleh *resource* selalu memiliki peluang menang lebih baik. Sekali lagi, era telah bergeser. Keberhasilan bisnis di era konseptual akan menjadi nyata jika mata perusahaan lebih banyak difokuskan pada inovasi *value* ketimbang menghabiskan energi memikirkan



BAB 2 DILEMA STRATEGIS

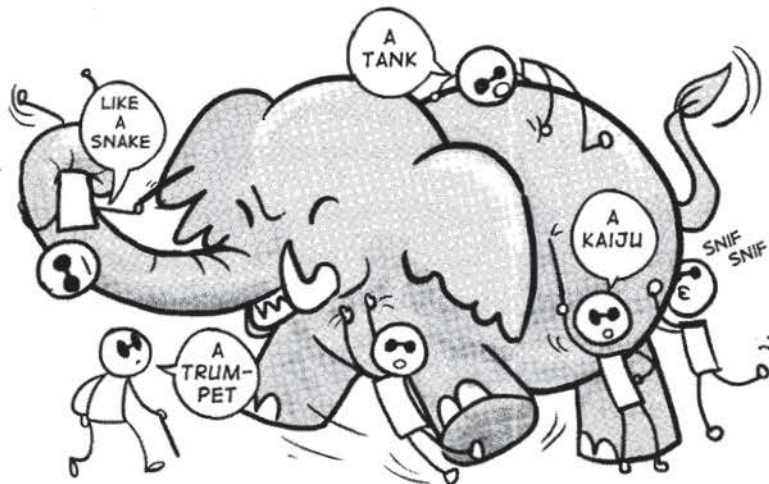
Di bagian awal, kita telah menyinggung peran strategi bagi kesuksesan pencapaian tujuan. Strategi hanya memberi bermanfaat ketika dirancang dengan benar. Jika tidak, kita akan terjebak dalam ritual sampah atau *non value added*. Yang menjadi pertanyaan, bagaimana cara merancang strategi yang baik? Dari mana kita seharusnya memulai?

Di sekitar kita beredar terlalu banyak literatur tentang strategi dengan variasi perspektif. Tak jarang banyaknya pilihan ini justru membuat kita bingung memutuskan untuk memilih yang paling sesuai dengan visi bisnis kita.

Dalam buku "Strategy Safari", Henry Mintzberg dan kawan-kawan melakukan penelitian terhadap sejarah keilmuan strategi

sejak tahun 60-an. Mereka menyimpulkan sepuluh kategori pemikiran (*school*) tentang strategi, yakni strategi sebagai proses konsepsi, proses formal, proses analitis, proses pencapaian visi, proses mental, proses yang bergerak tanpa mudah diprediksi, proses negosiasi, proses kolektif, proses reaktif, dan proses transformasi.

Masing-masing pemikir strategi memiliki asumsi dasar dan cara pandangnya sendiri yang terbatas. Mintzberg dan kawan-kawan menganalogikan mereka seperti sepuluh orang buta memegang gajah dan berusaha menjelaskan, apa itu gajah. Di antara kesepuluh orang tersebut ada yang memegang bagian belalai gajah, kaki, ekor, telinga, gading, dan sebagainya. Padahal sangat tidak mungkin bagi kita menjelaskan seekor gajah hanya dengan mengetahui gadingnya. Kita pun akan menjadi satu dari orang buta tersebut ketika sudah membingkai (*frame*) pola pikir kita dengan pilihan strategi tertentu.



Strategi merupakan proses holistik yang tidak pernah bisa dibagi-bagi. Strategi adalah seni. Dalam praktik bisnis, sangat mungkin kesepuluh pemikiran strategi tersebut berjalan simultan. Di luar era penelitian Mintzberg, pemikir-pemikir sejak era Porter, Kaplan & Norton hingga Kim & Merbourgne juga telah melahirkan proposisi dan teori-teori tentang strategi yang makin memperbanyak pilihan dan membuat kita bertanya-tanya: “Mana yang terbaik?” Lepas dari kompleksitas dan ego akademis, satu hal perlu kita pahami secara sederhana, bahwa strategi adalah segala hal yang harus kita lakukan atau tidak boleh dilakukan agar tujuan dapat dicapai.

PARADOKS STRATEGI

Saya mengagumi Walt Disney. Dia seorang seniman, dia juga seorang *entrepreneur* hebat. Pertama kali mempelajari biografi Walt, perhatian saya terhenti pada pengalaman saat ia mendapat kesempatan menciptakan Oswald Rabbit untuk Charles Mintz, Universal Studio. Bagai kejatuhan durian, Walt sangat bersemangat dengan kerja sama tersebut dan berharap mendatangkan sukses besar bagi studio mungilnya. Alih-alih mendapat keuntungan, tokoh Oswald ternyata diambil alih kepemilikannya oleh Mintz secara sepihak dan Walt “disingkirkan” dari sana. Saat itu, *Oswald the Lucky Rabbit* sudah menjadi *the unlucky rabbit*. Keputusan strategis yang telah diyakininya membawa sukses akhirnya



membawa petaka bagi studio Walt yang saat itu belum memiliki ikon andalan, Mickey Mouse.

Dalam buku “Strategy Paradox”, Michael Raynor menyebutkan hal berikut ini:

“Strategies with the greatest possibility of success also have the greatest possibility of failure.”

Tanpa disadari, seringkali rasa percaya diri pimpinan manajemen yang terlalu tinggi dalam merancang strategi mengaburkan risiko gagal yang tersembunyi di balik peluang sukses strategi tersebut. Dalam buku tersebut, Raynor membahas kembali kisah kegagalan Sony Betamax yang sebenarnya berakar dari arogansi manajemen dan rasa percaya diri yang terlalu tinggi, tanpa peduli kerja sama dengan pihak ketiga. Sony terlalu meremehkan faktor ketidakpastian (*uncertainty*).

Selain rabun atas risiko gagal di balik strategi sukses, masalah strategi sering terjadi akibat jerat kekakuan strategi itu sendiri. Sebagian besar perusahaan (menengah dan besar) merancang rencana strategi untuk jangka waktu lima tahunan. Di dalam ruangan formal yang serius, pimpinan manajemen mulai beradu argumen sambil mengasumsikan semua kondisi hingga lima tahun mendatang seolah-olah tetap.

Mitzberg dan kawan-kawan menemukan bukti bahwa para eksekutif seringkali terlalu terpatok pada satu kesepakatan, tanpa mencari alternatif dengan matang sebelum memutuskan pilihan strategi. Dengan mengandalkan intuisi dan data riset, mereka sangat yakin apa yang dirancangnya saat ini akan menjadi

panduan terbaik bagi masa depan perusahaan dan melupakan bahwa dalam lima tahun ke depan, lanskap dan atmosfer bisnis akan berubah dengan cepat dan seringkali tidak dapat diprediksi. Bahkan, dalam setahun ke depan kondisi sudah berubah. Perlu kita ketahui bahwa satu-satunya kepastian dalam dunia bisnis adalah bahwa lingkungan bisnis tidak pernah memiliki kepastian, semua sangat relatif dan tidak dapat diprediksi dengan mudah, apalagi dengan alat manajerial yang kaku seperti rencana strategi atau rencana bisnis konvensional.

Ketika rencana strategi menghadapi perubahan sebelum jatuh temponya, hal itu akan memicu terjadinya kekacauan strategis. Pihak manajemen memiliki dua pilihan yang sama-sama pahit. Di satu sisi, mereka harus mempertahankan komitmen strategi yang sudah disepakati. Di sisi lain, mereka terpaksa menjadi pengkhianat strategi dengan melakukan operasi di luar jalur kesepakatan formal. Saya yakin, dalam kondisi terjepit, tim manajemen yang baik akan memilih opsi kedua. Jika demikian, lalu apa gunanya merancang rencana strategi? Perlu kita cermati, bahwa kata teori, strategi itu penting. Namun kita memerlukan proses perancangan strategi yang benar, efektif, dan memiliki fleksibilitas dan kemampuan adaptabilitas yang tinggi seperti yang dijelaskan dalam Seni Perang, bahwa strategi harus fleksibel. Berikut pernyataan Sun Zi.



“Sama seperti air mengendalikan alirannya sesuai dengan karakteristik dataran, sebuah pasukan harus menciptakan kemenangannya sesuai situasi musuh. Jadi, dalam pelaksanaan perang, tidak ada situasi dan kondisi yang tetap, sama seperti air tidak memiliki bentuk dan konfigurasi yang terus menerus sama”.

Strategi yang baik adalah strategi yang fleksibel, siap berubah dengan cepat mengikuti pergerakan lingkungan bisnis.

GAGAL MEMAKNAI “IMPLEMENTASI LEBIH PENTING DARI STRATEGI ITU SENDIRI”

Dalam even-even bisnis *startup*, saya seringkali berhadapan dengan pertanyaan, darimana dan bagaimana memulai sebuah usaha? Para calon *entrepreneur* telah memiliki pilihan jenis usaha yang akan dijalannya, namun tetap saja terlalu banyak pertimbangan yang membingungkan untuk melangkah kaki pertama. Bahkan, ketakutan-ketakutan yang menghantui mungkin saja menahan langkah mereka, selamanya. Pertanyaan ini dapat kita jawab melalui analogi berikut.

Bayangkan, saat ini Anda sedang merencanakan sebuah liburan untuk akhir tahun dan Anda memutuskan akan berlibur ke Bali. Setelah memutuskan tujuan, tentu selanjutnya Anda akan menentukan cara menuju ke Bali, mana saja jalur yang enak dilewati, bersama siapa saja Anda akan menikmati liburan, berapa *budget* yang dibutuhkan, jalur mana yang paling menyenangkan untuk dilewati, dimana Anda menginap, bagaimana transportasi

di sana, tempat apa saja yang Anda kunjungi, berapa lama berada di Bali, dan berbagai pertanyaan lainnya.



Sama halnya dalam bisnis, Anda perlu mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan untuk menjawab cara mencapai tujuan atau dalam bahasa bisnis kumpulan jawaban ini disebut sebagai strategi. Strategi merupakan kumpulan panduan, *roadmap* atau kompas yang membantu tim manajemen mengelola *resource* dengan tepat dan sesuai tujuan yang ditetapkan.

Kembali pada pertanyaan tadi, darimana dan bagaimana mengawali bisnis? Jawabannya adalah menyiapkan desain strategi. Dalam hal ini saya yakin Anda juga sudah mengetahui jawabannya. Namun kenyataannya, tidak jarang tiba-tiba strategi menjadi barang yang sangat usang dan tidak berguna. Mengapa?

Terjebak dalam Metodologi Konvensional

Saya mengunjungi berbagai perguruan tinggi dan memberi seminar umum tentang *entrepreneurship*. Mereka memiliki misi edukasi yang bervariasi. Namun, ada satu kesamaan yang menarik

BAB 3 KETERBATASAN PENGUKURAN

Saya sering berjumpa dengan para *startuper* yang berpikir: yang penting usaha jalan dulu, masalah perhitungan itu belakangan.

Bagaimana menurut Anda?

Sebelum menjawab, coba bayangkan saat ini Anda terpilih sebagai salah satu prajurit perang dan jenderal Anda meminta Anda turun ke medan pertempuran secepatnya tanpa perhitungan yang matang tentang situasi lawan dan lingkungan. Ketika Anda mempertanyakannya, dengan lantang jenderal Anda berkata, “Yang penting kita maju dulu! Hitung-hitungan itu masalah nanti”.

Bagaimana menurut Anda?

Kita tidak dapat mengelola apa yang tidak dapat kita ukur. Ini adalah prinsip bisnis yang selalu relevan dan sering menjadi tantangan utama praktisi. Saya memperhatikan *passion* dan ambisi yang besar sebagai ciri umum *startuper*. Mereka bekerja *all out* menciptakan dan *me-market*-kan produk. Mereka yang berhasil segera menuai uang tanpa mengetahui profit riil dan seringkali menjadi kelabakan ketika diminta data omzet atau keuntungan atau data keuangan lain seperti struktur kepemilikan, atau sistem *costing* yang seringkali dipertanyakan calon investor atau kreditur. Mintzberg dan kawan-kawan mengungkapkan catatan dosa-dosa strategis korporat, yang satu diantaranya adalah ambisi tim manajemen dalam merancang strategi yang hebat, namun mereka justru tidak memiliki cukup tanggung jawab bahkan tidak paham cara mengukurnya.

Permasalahan pengukuran tidak hanya dialami oleh *startuper*. Bisnis-bisnis yang telah berjalan sekian lama tidak terlepas dari masalah yang sama. Di bagian pendahuluan, kita telah belajar proses kegagalan Coca Cola Company menilai bahwa keberhasilan produk bukan hanya dari hasil pengukuran faktor rasa dan harga saja, namun faktor emosional juga sangat menentukan. Pengukuran harus diimbangi dengan cara pandang yang holistik. Dalam praktiknya, merancang sistem pengukuran secara holistik sangat melelahkan, namun saya yakin, tanpa sistem pengukuran yang bijaksana, kelelahan akan menjadi hantu seumur hidup.

MISPERSEPSI TENTANG PENGUKURAN

Dalam konsep bisnis, dikenal opini “jika Anda tidak dapat mengukur, maka Anda tidak dapat mengelolanya”. Pernyataan ini memberi penekanan pentingnya pengukuran (*measurement*). Target itu penting. Tidak peduli siapa pun calon investor yang sedang Anda hadapi, tanpa target dan *roadmap* yang jelas, mereka jelas akan memandang sebelah mata proposal Anda. Namun dalam praktiknya, seringkali sistem pengukuran dipandang sangat merepotkan, dan menjadi penghambat operasional dan keberhasilan bisnis. Mengapa demikian?

Dari hasil pengamatan, saya mencatat tujuh poin utama yang seringkali menjadi faktor utama kegagalan bisnis yang dipicu oleh keterbatasan cara pandang terhadap pengukuran. Berikut ini pembahasan detailnya.

1. *Bukan prioritas*

Bagi *startuper*, merancang sistem pengukuran merupakan hal yang cukup merepotkan, apalagi yang memang bukan berlatar belakang akuntansi. Selain rumit, desain sistem pengukuran akan memakan waktu yang cukup lama atau menjadi mahal jika di-*outsource*. Akhirnya, yang penting usaha jalan dahulu, sistem dipikir kemudian. Tanpa pengukuran yang jelas, kita tidak akan pernah mengetahui kinerja perusahaan kita sebenarnya. Tanpa termometer, kita memang masih dapat meraba kondisi seseorang apakah sedang demam atau tidak. Namun dengan termometer, kita akan mengetahui kondisi orang tersebut dengan pasti melihat berapa suhu tubuhnya.

Demikian pula fungsi alat pengukuran dalam bisnis. Bagi *startuper*, solusinya adalah dengan merancang sistem pengukuran sederhana yang setidaknya mampu memberi gambaran umum prospek bisnis ke depan.

2. Tidak jelasnya hubungan tujuan dan sistem pengukuran

Tentunya Anda paham, untuk mengukur suhu tubuh diperlukan alat ukur termometer. Untuk mengukur berat badan diperlukan timbangan. Untuk mengukur tekanan darah diperlukan tensimeter. Nah, sekarang bayangkan jika Anda datang ke dokter ingin mengetahui tekanan darah dan dokter menyodorkan termometer untuk mengukur tekanan darah Anda.

Kondisi demikian sering dialami oleh pebisnis, baik *startup* maupun yang telah mapan. Mereka mungkin paham tujuan, namun salah memilih alat ukur. *Balance Scorecard* sebagai salah satu alat pengukuran manajemen telah menjadi trend sejak tahun 1996. Bahkan sampai saat ini, cukup banyak manajemen perusahaan yang terobsesi dan bangga dengan BSC-nya. Di dalam praktik nyatanya, BSC tidak seindah yang dikisahkan oleh Kaplan & Norton. Menurut hasil riset McCunn (1998), penerapan BSC ternyata mengalami tingkat kegagalan hingga 70%. Faktor utama kegagalan ini adalah tidak adanya jembatan (hubungan) antara strategi dan sistem pengukuran yang dibuat.

3. Salah memilih alat

Seperti telah kita singgung dalam bagian pertama buku ini. Kesalahan memilih alat ukur bisa menjadi pemicu pemborosan. Mengukur suhu tubuh dengan tensimeter merupakan usaha sia-sia dan menyestakan. Dalam kasus sederhana, menurut Anda kualitas wawasan seseorang lebih baik diukur dari banyaknya koleksi buku yang ia miliki atau banyaknya buku yang telah ia baca? Tentu pilihan kedua lebih mencerminkan kualitas wawasan. Dalam praktik, saya sering menjumpai kejadian serupa. Sebagai contoh pengukuran kinerja seorang dosen profesional berdasarkan tingkat kehadiran. Profesi ini membutuhkan kompetensi pengetahuan yang luas, pengalaman riset, dan praktik yang tentunya mengharuskan seorang profesional seringkali berada di luar kantor daripada memenuhi jam kerja layaknya seorang tenaga administrasi.



Sistem pengukuran merupakan turunan dari strategi. Dalam kasus ini, jika strategi yang ditetapkan lembaga pendidikan adalah peningkatan kompetensi dosen, maka jumlah riset, aktualisasi, dan besarnya apresiasi masyarakat merupakan alat ukur yang lebih tepat. Solusinya adalah pahami kembali strategi yang telah ditetapkan, kemudian coba pikirkan adakah hubungan sistem pengukuran dengan strategi tersebut. Jika tidak, segera singkirkan dan ganti dengan yang lebih relevan.

4. Terjebak pada banyak KPI



Suatu ketika saya melihat desain sistem pengukuran dalam format *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan manufaktur menengah. Hanya dalam beberapa detik, kepala saya terasa pening melihat puluhan alat ukur dengan ukuran font 10pt berjajar mengisi kolom *strategy map*. Beberapa saat saya berdiskusi dengan salah seorang tim manajemen dan menanyakan bagaimana implementasinya? Dan itu dia masalahnya. Mereka sendiri kesulitan mengimplementasikan dan mengontrol sekian banyak alat ukur dan akhirnya seringkali KPI yang telah ditetapkan hanya menjadi formalitas karena proses evaluasi dan pengambilan keputusan menjadi lebih lambat. Kondisi ini berbanding terbalik dengan kondisi nomor satu. Karena idealisme terlalu tinggi, pihak manajemen mencoba menerapkan sekian banyak alat ukur dengan harapan ia bisa mengontrol segalanya dan melupakan satu hal, bahwa ia juga perlu mengontrol idealismenya. Solusinya adalah dengan kembali mempelajari strategi, menyusun skala prioritas dan memangkas alat ukur-alat ukur sampah tersebut.

5. Tergoda pada parameter kuantitatif dan finansial

Sudah menjadi hal umum bahwa *stakeholder* konvensional cenderung melihat performa perusahaan dari laporan

keuangan. *Revenue* atau *earning* merupakan KPI yang paling sering dijadikan patokan performa bisnis. Memang, ukuran ini paling mudah dilihat, namun kita perlu memahami bahwa ukuran finansial tidak pernah menunjukkan kualitas proses angka tersebut bisa tercipta. Kasus Enron dan Lehman Brothers merupakan contoh dari keterbatasan *stakeholder* dalam menilai performa. Terlalu banyak trik akuntansi untuk memanipulasi laporan keuangan dengan tujuan asal bapak (atasan) senang. Sebenarnya, kinerja finansial dipicu oleh kinerja nonfinansial. Saya teringat pernyataan Warren Buffet:

“Saya tidak mempermasalahkan jika perusahaan kehilangan uang. Saya akan mempermasalahkan jika ia kehilangan reputasi”.

Intinya, ada hal lebih penting dari sekadar angka pada laporan keuangan. Dengan memandang sistem pengukuran finansial dan nonfinansial sebagai satu kesatuan yang utuh, kita akan mendapat gambaran performa sebenarnya.

6. Sistem Informasi yang tidak memadai

Layaknya dalam perang, informasi merupakan pertimbangan utama pengambilan keputusan. Seperti pernah dijelaskan Sun Zi, pengetahuan tentang kondisi lawan, medan, cuaca, dan kondisi diri merupakan faktor penentu desain strategi. Untuk menjaga kualitas perencanaan, perusahaan harus mampu menyediakan informasi yang baik, dapat dipercaya dan diandalkan dalam skema sistem informasi.

Sistem informasi merupakan sistem penyedia dan pengolahan database transaksi atau kegiatan operasional perusahaan, seperti data omzet harian, data profil konsumen, data *supplier*, data produksi, dan sebagainya. Data inilah yang menjadi input dari sistem pengukuran, diolah, dan menjadi sebuah informasi dan pengetahuan. Tanpa pengelolaan data yang baik, kita akan kesulitan dalam melakukan pengukuran. Kesalahan input sudah jelas akan menghasilkan output yang salah.

Masalah ini tidak hanya dialami oleh pengusaha *startup*, bahkan perusahaan besar pun seringkali kelabakan dalam mencari data. Para *startuper* tidak harus memesan sistem informasi atau aplikasi ERP yang relatif mahal. Di pasaran, banyak pilihan aplikasi akuntansi yang sederhana dan murah. Bahkan sosial media atau media blog saat ini juga telah memberikan fitur analitik untuk memahami profil dan perilaku pengunjung.

7. Tidak ada evaluasi yang baik

Masalah pengukuran terakhir yang sering terjadi di dalam praktik bisnis adalah tidak adanya evaluasi dan proses pembelajaran menyeluruh. Kenyataannya, seringkali tim manajemen melakukan analisis mendalam ketika terjadi hal buruk seperti kerugian, inefisiensi, atau mungkin *fraud*. Mereka begitu *getol* mencari akar permasalahan hingga tuntas. Upaya demikian memang baik. Namun menjadi tidak cukup bijaksana ketika kita hanya belajar dari hal buruk. Di sisi lain,

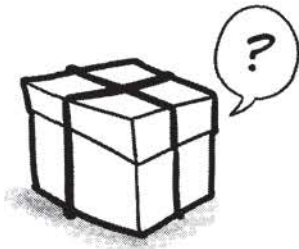
BAB 4

VALUE GENERATOR

Value Generator merupakan fase pertama dari LastingLean yang bertujuan untuk meminimalkan risiko bisnis akibat inovasi, desain produk, dan proses bisnis yang tidak memadai. Value Generator identik dengan proses validasi, yaitu proses pengujian untuk memastikan diterimanya segala tawaran kita di pasar sebelum kita mulai berproduksi dan memasarkannya dalam skala lebih besar. Untuk memudahkan pemahaman proses ini, saya akan mengawalinya dengan ilustrasi berikut.

Bayangkan salah seorang rekan kerja baru mengundang Anda hadir pada acara *dinner* ulang tahunnya. Anda berpikir ingin memberi kado, tapi Anda belum cukup mengenalnya. Anda berpikir, “Kado apa yang akan saya berikan?” Setelah mendapat ide, Anda segera membeli kado dan bersiap diri menghadiri

acara tersebut. Bisa Anda bayangkan, bagaimana respon rekan Anda nantinya saat membuka kado tersebut? Apakah dia akan menyukainya, apakah ada perubahan ekspresi di wajahnya karena tidak terlalu suka dengan kado tersebut? Mungkin peluang Anda untuk memilih kado yang disukai hanya 20% saja, bukankah demikian? Kecuali dia tersenyum hanya untuk menghibur Anda.



Kondisi ini cukup mencerminkan sebagian besar inovasi produk yang dilakukan oleh pebisnis. Mereka begitu idealis dan percaya diri bahwa produknya akan diminati pasar. Namun kondisi sebaliknya terjadi setelah *launching*.

Pasar tidak mau menyerap produk tersebut, tepat seperti yang dialami Microsoft dengan tablet perdananya atau kasus New Coke.

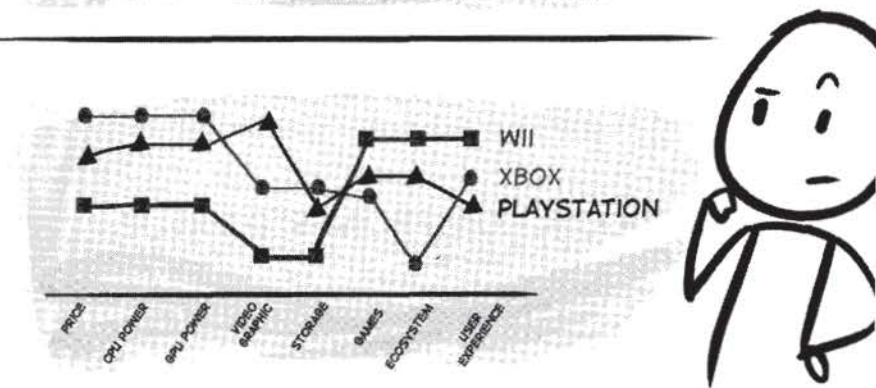
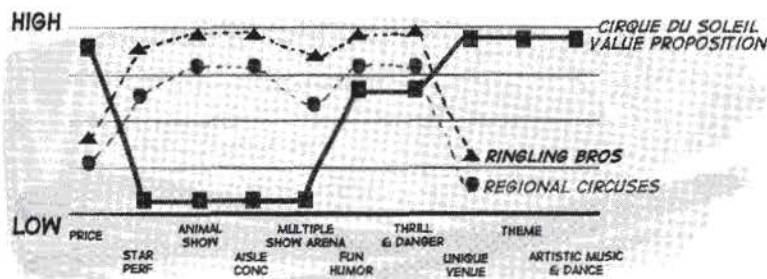
Kembali pada ilustrasi undangan ulang tahun. Logikanya, kado terbaik adalah kado yang diinginkan oleh orang yang akan menerima. Caranya, kita harus memastikan terlebih dahulu barang kesukaan orang tersebut sebelum menentukan barang yang akan kita beli. Mungkin Anda adalah pebisnis idealis, namun tetap saja Anda wajib mengetahui minat pasar sebelum benar-benar memproduksi secara massal dan *me-launch* produk. Anda akan berpeluang menaklukkan hati konsumen ketika Anda benar-benar mengenalnya.

Bagaimanapun juga, produk yang baik adalah produk yang laku. Anda dapat menggunakan sampel produk gratis atau prototipe atau *Minimum Viable Product* untuk mengetahui tingkat animo pasar atau *early adopter*. Jika tidak, Anda sama saja dengan

memberi kado tanpa mengetahui kesukaan orang yang akan menerimanya. Mungkin kado Anda akan ditaruh di pojok ruang, diberikan ke orang lain, atau berakhir di tempat sampah.

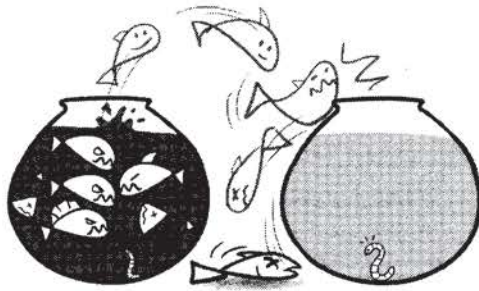
KETERBATASAN VALUE PROPOSITION

Pakar bisnis mengajarkan pentingnya menciptakan *value proposition* atau dalil atau dugaan atau hipotesis. *Value proposition* dibangun berdasarkan perspektif internal perusahaan, bagaimana mereka memandang kemungkinan kebutuhan atau *value* yang diharapkan pasar seperti yang dipaparkan di dalam *Blue Ocean Strategy* ataupun *Balanced Scorecard*. Masalahnya, sesuatu yang kita yakini akan disukai pasar seringkali tidak



demikian kenyataannya. Secara psikologis, manusia cenderung mengapresiasi lebih dan lebih percaya diri akan idenya. Dalam hal berumah tangga misalnya, Anda tentu paham bagaimana seorang ibu seringkali membanggakan anaknya atau tidak mau kalah dibandingkan anak orang lain, seolah anaknya adalah yang terbaik di dunia. Kealiamiahan demikian seringkali terbawa oleh pebisnis melalui alam bawah sadarnya.

Pengembangan bisnis dengan mengandalkan *value proposition* bukan sebuah kesalahan, namun memiliki risiko bawaan yang cukup besar atas kegagalan. Dalam kasus khusus, intuisi pebisnis mungkin saja membawa sukses besar, namun perlu dipahami bahwa kejadian demikian hanya sebatas kasus “angsa hitam”



saja. Jika tidak, maka *value proposition* atau usaha Anda akan berakhir seperti ilustrasi berikut ini.

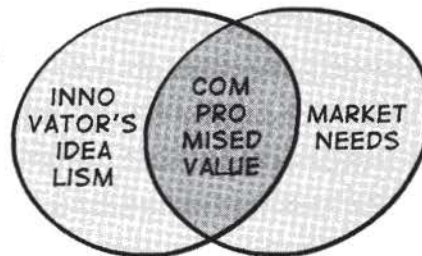
Saya sangat tidak menyarankan strategi pengembangan bisnis Anda hanya berdasarkan *value*

proposition. Perlu usaha minimalisasi risiko yang lebih memadai yang saya sebut sebagai penciptaan *Compromised Value*.

MENCIPTAKAN COMPROMISED VALUE

Compromised value (CV) atau *validated value* merupakan *value* yang terbentuk sebagai kompromi antara idealisme perusahaan

dan pasar. Prinsip CV adalah untuk membentuk *customer/market value* sebenarnya tanpa mengesampingkan idealisme perusahaan. Oleh Chris Guillebeau, penulis “\$100 Startup”, kompromi demikian disebut sebagai *convergence*.



CV berusaha untuk memastikan bahwa intuisi dan idealisme perusahaan telah lulus uji dan memang mampu memenuhi *value* dan harapan calon konsumen. Untuk mencapai CV, kita wajib melakukan sebuah prosedur, yang dipopulerkan oleh Eric Ries dengan istilah validasi pasar untuk mendapatkan *feedback* sebagai bahan pembelajaran.

Validasi Pasar dan Early Adopter

Di dalam seni perang disebutkan:

“Lontarkan pertandingan kecil untuk mengetahui kekuatan lawan.”

Secara implisit, prinsip ini mengajak kita untuk melakukan uji kekuatan lawan sebelum perang atau pertempuran sesungguhnya dijalankan. Pertempuran merupakan upaya yang akan menyedot

resource dalam jumlah besar. Uji ini ditujukan sebagai dasar merancang strategi yang efektif dan efisien. Alan Hall, pemerhati bisnis menuliskan fase Pengujian Produk sebagai salah satu poin terpenting di dalam model bisnis apa pun.

Validasi dalam konteks LastingLean berarti menguji idealisme kita ke dalam pasar sesungguhnya melalui *sampling* terhadap *early adopter*. Validasi merupakan kegiatan riset untuk mengetahui kadar antusiasme calon pasar atas ide atau produk kita. Validasi memerlukan usaha dan kesabaran namun memberi kepastian sukses lebih besar. Ada banyak cara kreatif untuk melakukan validasi ide atau produk. Saya mencatat empat cara yang paling banyak digunakan oleh industri kreatif, yaitu mempelajari pola pengalaman bisnis serupa, mengujikan produk pada orang terdekat, menguji ide atau produk secara viral di *media sosial*, atau mengikuti kompetisi. Berikut ini penjelasan detailnya.

1. Pelajari pola pengalaman bisnis serupa

Validasi dengan mempelajari pengalaman bisnis serupa atau *benchmark* adalah cara termudah. Dalam memulai bisnis, idealnya pebisnis melihat peluang, produk atau



jasa yang laku di pasaran serta bagaimana para pemain memasarkannya. Dengan mengamati dan mencatat semua tindakan industri, kita akan memperoleh informasi dan pengetahuan tentang pola bisnis pesaing. Melalui

cara ini, kita tidak perlu melakukan *effort* yang terlalu besar karena apa yang hendak kita lakukan (dalam hal ini adalah menguji minat pasar) telah terwakili oleh industri.

Sebagai contoh, Anda ingin membuka usaha kuliner dengan bahan dasar bebek. Untuk memastikan minat pasar atas ide Anda, Anda dapat melihat pertumbuhan dan omzet dari usaha sejenis, bagaimana mereka mencari lokasi, bagaimana mereka melakukan kegiatan pemasaran, bagaimana mereka menentukan harga jual dan melayani konsumen, dan sebagainya. Anda dapat menjadi seorang *mystery shopper* di restoran dengan menu berbahan dasar bebek. Dengan melakukan pembelian, Anda berpeluang mengorek informasi sedalam-dalamnya dari pegawai, pemilik, bahkan konsumen mereka. Sederhananya, kita mendompleng “validasi” dari industri dan usaha-usaha serupa yang telah sukses.

Validasi dengan mempelajari pola demikian memiliki kelemahan seperti pepatah “pengalaman adalah guru terbaik”. Berpengalaman berarti kita melalui proses. Melihat dan melakukan adalah dua hal yang berbeda. Melakukan validasi hanya dengan mengamati tidak cukup memberi gambaran, khususnya secara psikis. Sebaliknya, validasi mandiri mampu memberikan gambaran lebih tajam mengenai medan bisnis sebenarnya. Kita benar-benar melakukan “simulasi”

bisnis secara profesional dan benar-benar merasakan pengalamannya.

2. Uji pada orang terdekat

Strategi validasi berikutnya adalah dengan melakukan uji ide atau produk pada orang-orang terdekat, keluarga, saudara, kawan, rekan kerja, dan sebagainya. Setidaknya, Anda perlu menyiapkan prototipe atau sampel produk. Eric Ries menyebut produk demikian sebagai *Minimum Viable Product*, produk dengan fitur minimal namun telah memuat bermacam *value* yang ditawarkan. Anda dapat memberikannya secara cuma-cuma atau bahkan mencoba menjualnya. Dari respon orang-orang terdekat, Anda sudah mulai melihat peluang bisnis Anda. Melalui simulasi transaksi sederhana ini Anda akan mendapat *feedback*, kesan, dan kritik dari calon pasar Anda yang dapat digunakan sebagai dasar perbaikan.

Saya mempelajari sebuah usaha kecil yang tumbuh dan akhirnya menjadi jauh lebih besar di daerah tempat tinggal saya. Sebut saja ibu Syeni (bukan nama sebenarnya). Sebagai ibu yang hobi memasak, Syeni berminat menyalurkan bakatnya sekaligus menjadikannya sebagai bisnis kecil-kecilan. Ia membuat nasi bungkus dengan beberapa variasi (nasi bungkus ayam, empal sapi, dan nasi kuning) dan menitipkannya pada sebuah swalayan mini. Saya memperhatikan merk “Ibu Syeni” cukup diminati orang dan saya salah satu

pelanggannya. Sekitar setahun berjalan, tiba-tiba berdiri sebuah depot “Ibu Syeni”, yang jaraknya tidak jauh dari swalayan tersebut. Akhirnya, ibu Syeni berhasil mengumpulkan modal dan mendapat kepastian pasar. Depot tersebut menjual varian masakan dengan pilihan laku pak seperti yang ia jual dalam format nasi bungkus. Pengunjungnya relatif ramai dibandingkan dengan depot-depot lain di sekitarnya.

Apa yang dapat kita pelajari dari kasus sederhana ini?

Tanpa sadar, ibu Syeni telah menerapkan validasi. Menitipkan nasi bungkus pada sebuah swalayan mini merupakan upaya pengujian atas minat pasar terhadap produknya, tanpa biaya tetap seperti sewa tempat, karyawan, listrik, air, pajak, dan sebagainya. Selain efisiensi, ibu Syeni juga mendapatkan *insight* bisnis secara gratis seperti menu yang paling diminati pasar atau ketepatan penentuan harga jual. Setelah merasa produknya lolos uji, mendapat respon positif dari *early adopter* (peminat produk awal) dan memastikan *captive market*-nya (pasar yang siap menyerap produk), ibu Syeni melangkah lebih lanjut membuka depot. Ibu Syeni berhasil memadukan idealismenya dengan minat pasar.

3. Survei viral

Validasi menggunakan survei dapat dilakukan baik secara *offline* maupun *online*. Beberapa kali saya diminta mengisi kuesioner dari jasa pengumpul dan pengolah



data yang dikontrak oleh calon pengusaha sebelum mulai membuka usahanya. Salah satu yang menarik adalah kuesioner untuk menjajaki selera orang Surabaya terhadap masakan Jepang. Saya berbincang pendek dengan *surveyor* tersebut.

Seorang pemuda yang ramah dengan kemampuan komunikasi profesional. Saya pikir, dia adalah *surveyor* terbaik yang pernah saya jumpai. Kami

berbincang panjang lebar tentang penelitian. Dengan tetap berusaha merahasiakan identitas klien, secara implisit ia menyampaikan pesan bahwa kliennya berencana membuka restoran Jepang di Surabaya. Ini adalah salah satu upaya dari *market intelligent*.

Bagi pemilik modal besar, strategi validasi demikian sangat memungkinkan untuk dilakukan, namun bagi *startuper*, mereka harus mempertimbangkan kelayakannya secara matang. Bisa Anda bayangkan berapa (puluh) juta dana harus disiapkan untuk jasa survei dengan tim yang profesional dengan jangkauan responden yang luas.

Saat ini, jasa survei tidak terbatas secara *offline*, kita dapat menemukan jasa-jasa survei *online* untuk menjangkau para *netizen* (pengguna internet). Tapi tetap saja, harus dipersiapkan dana yang mungkin relatif

lebih murah dibandingkan dengan survei *offline*. Anda dapat memanfaatkan cara ini, terutama memang jika persona pasar yang Anda target adalah *netizen*. Namun jika memang Anda ingin meminimalkan biaya sebelum bisnis berjalan, Anda dapat memanfaatkan media sosial. Twitter, Facebook, Kaskus, Devian Art, atau Youtube cukup efektif dapat membantu kita melakukan validasi atas ide atau prototipe produk Anda.

Anda dapat menuliskan ide atau bahkan memamerkan produk Anda dengan deskripsi yang jelas dan mengandung *call to action* atau respon setelah orang melihat *posting* Anda, seperti *follow*, *like*, *share*, atau *comment*. Tentunya, pastikan bahwa komunitas yang Anda tuju memang sesuai target pasar Anda. Misalnya, untuk produk bayi Anda harus memiliki akses pada komunitas ibu muda, untuk produk aksesoris mobil Anda harus memiliki akses pada komunitas pecinta otomotif modifikasi, dan sebagainya. Dari sini, Anda akan mendapat gambaran, setidaknya respon orang terhadap ide atau contoh produk Anda.

Perusahaan-perusahaan pengembang *software* sebenarnya telah memanfaatkan strategi validasi demikian. Sebelum merilis versi penuh, pengembang *software* sedini mungkin merilis *software* versi beta secara gratis pada aneka *marketplace* seperti CNET (Download.com) atau softonic.com untuk mendapat *feedback* dari calon pembeli atau *early adopter* secara gratis. Strategi

serupa juga diterapkan oleh produsen film yang telah memulai *seeding* terhadap rencana produksi sebuah film melalui penyebaran pemberitaan (*spoiler*), *concept art*, bahkan *trailer* versi awal yang ditujukan untuk mendapat respon publik dan *feedback* secara cepat dan gratis.

4. Ikut kompetisi

Mengikuti kompetisi bisa menjadi salah satu alternatif validasi ide atau produk. Bagi Anda yang menginginkan keuntungan ganda, strategi ini dapat menjadi pilihan yang tepat. Selain peluang meraih *reward* yang disediakan, Anda juga akan mendapat *feedback* langsung dari para juri atau audien. Strategi ini membutuhkan *effort* lebih banyak karena Anda wajib menyiapkan dokumen dan keperluan administrasi kompetisi. Setelah itu menunggu *blind review* dari pengelola dan mempersiapkan presentasi dan performa yang memukau di hadapan juri. Namun dari segi dana, strategi ini tidak memerlukan banyak biaya dan jika Anda menjadi pemenang, Anda yang akan pulang dengan dana segar.

Satu kelemahan terbesar dari validasi melalui kompetisi adalah bahwa selera dan *judgement* beberapa gelintir juri yang tidak dapat digeneralisasi. Sebagai peserta, kita seringkali kesulitan memahami persona (psikologi) para juri, apakah memang benar mereka calon penyerap produk kita. Dari pengalaman yang pernah saya alami, sangat mungkin juri memberi

masukannya yang jauh dari idealisme kita, atau bahkan mereka memberi penilaian sangat subjektif dan tidak mewakili sasaran pasar sama sekali. Minimal, kita akan mendapat perspektif baru yang mungkin belum pernah kita pikirkan sama sekali. Selain itu, menjadi pemenang adalah salah satu bentuk *social proof* yang cukup kuat untuk berjuang di level yang lebih tinggi.

Saat ini, tiap tahun baik di tingkat nasional maupun internasional telah banyak tersedia fasilitas ajang kompetisi di berbagai bidang *talent*, mulai kompetisi-kompetisi bisnis umum antarkampus, INCREFEST, Indonesia ICT Award (INAICTA), Telkom Indigo Incubator, hingga kompetisi tingkat dunia. Dengan mudah Anda dapat mencarinya melalui *search engine*.

Keempat alternatif strategi validasi di atas tentunya memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Jika mampu, Anda dapat menggabungkannya sebagai bentuk triangulasi atau konfirmasi. Proses triangulasi demikian akan menghasilkan validasi yang lebih baik lagi. Misalnya, Anda melakukan survei sebagai data penunjang untuk ke tingkat kompetisi. Anda juga dapat menambahkan data industri serupa sebagai penguat argumen. Tentunya strategi demikian akan meningkatkan kredibilitas juri atau calon investor atas rencana bisnis Anda.

Tantangan Validasi

Melangkah dalam melakukan validasi adalah proses yang gampang-gampang susah. Seringkali muncul ketakutan dibajak, kesalahan menentukan *early adopter*, dan eskalasi komitmen memicu kegagalan validasi.

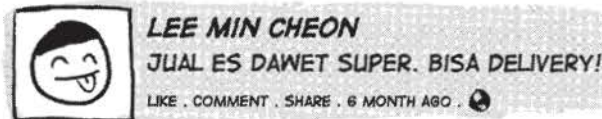
1. Ketakutan pembajakan

Saya seringkali mendapat pertanyaan atau pernyataan sanggahan, bagaimana jika pada fase validasi ternyata produk kita dibajak oleh orang lain? Sahabat sekaligus partner bisnis saya, Adhicipta R Wirawan mengatakan “Produk yang dibajak adalah produk yang sudah terbukti menghasilkan keuntungan”. Hal ini ada benarnya. Seringkali calon pebisnis inovatif tidak segera melangkah hanya karena dihantui ketakutan pembajakan. Produk yang belum terbukti laku tidak akan menarik perhatian pembajak atau *follower*. Setelah produk Anda menunjukkan indikasi pertumbuhan yang baik di pasar, bersiap untuk cepat mengantisipasi pembajakan dengan pendaftaran HAKI dan memicu inovasi lebih baik lagi melalui proses operasional yang tidak mudah diimitasi. Pastikan pula bahwa Anda sudah siap langkah selanjutnya begitu Anda sukses melalui uji validasi sukses.

2. Kesalahan penentuan early adopter

Kegagalan validasi dapat diakibatkan kesalahan kita di dalam menentukan target konsumen atau *early*

adopter. Mungkin Anda pernah menjumpai beberapa kawan berusaha melakukan promo produk di *News Feed* Facebook Anda. Sayangnya, promo tersebut tidak mendapat respon yang cukup, hanya terlihat beberapa “Like” atau tanpa komentar sama sekali. Bisa jadi, bukan produknya yang tidak berkualitas, namun lebih diakibatkan kesalahan menentukan pasar.



Jangan pernah berharap mendapat respon yang ramai ketika Anda menjual mobil mewah di komunitas anak kuliah. Jangan pula berharap mendapat respon yang valid ketika Anda memamerkan konsep komik Anda di komunitas komikus dan desainer grafis ibarat menjual dan memamerkan nasi pecel kepada para penjual nasi pecel lainnya. Bada segmen tentu memerlukan strategi yang berbeda. Cara menawarkan barang kepada anak-anak jauh berbeda dengan orang dewasa. Mengomunikasikan produk kepada wanita berbeda dengan pria. Setiap segmen memiliki spesifikasi persona yang berbeda. Hanya dengan memilih komunitas atau target pasar yang tepat kita akan memperoleh hasil validasi yang tepat.

3. Eskalasi komitmen

Di dalam studi psikologi pengambilan keputusan, manusia memiliki kecenderungan melakukan eskalasi komitmen, sebuah penumpukan tindakan untuk menjaga komitmen atas keputusan yang salah yang terlanjur dibuat. Atau pepatahnya, “terlanjur basah, mandi sekalian”. Sebagai contoh, misalnya dari hasil validasi awal kita mendapatkan *feedback* bahwa produk kita tidak cukup menjual, namun karena merasa sudah terlanjur berinvestasi waktu, tenaga, dan uang, akhirnya kita mencoba untuk menjaga kepercayaan diri dan tetap saja meneruskan usaha tersebut. Eskalasi komitmen dapat terjadi karena kepercayaan diri yang berlebihan atau gengsi ketika akhirnya harus pailit dan beralih pada usaha baru yang sebenarnya lebih menjanjikan.

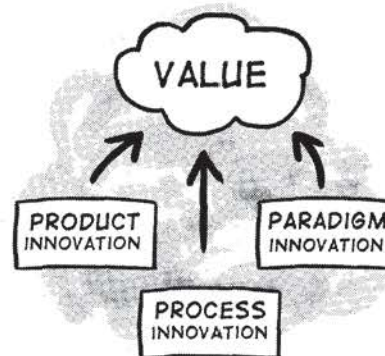
Kebesaran hati dan keberanian diri untuk menutup jalur bisnis sangat diperlukan untuk memastikan validasi berjalan dengan baik. Salah satu produk kami, *game* Astra & Mantra pada awalnya dirancang untuk pasar remaja tiga belas tahun ke atas. Namun selama proses validasi, ternyata anak-anak lebih menyukai produk itu dibandingkan dengan remaja. Mereka bermain lebih lama dan lebih heboh. Dalam kondisi demikian, keberanian manajemen untuk rendah hati, bergerak cepat dan melakukan adaptasi (*pivoting*) pasar dari remaja ke anak-anak akan menyelamatkan eksistensi bisnis.

VALIDASI SEBAGAI PROSES PEMBELAJARAN

Poin utama dari validasi adalah menjadikan hasil validasi sebagai dasar pembelajaran. Ketika *early adopter* memberikan respon positif, tetaplah miliki jiwa haus inovasi. Seperti kata Steve Jobs, "Stay hungry, stay foolish". *Trend*, selera, dan perilaku konsumen masa kini berubah begitu cepat dan tidak dapat diprediksi 100%. Hanya produk yang dipasarkan pada *segmen*, tempat, dan waktu yang tepat yang dapat meraih keuntungan maksimal. Sambil mulai berjalan, keberhasilan validasi pada sebuah komunitas perlu diuji kembali pada komunitas lain yang relevan dan demikianlah seterusnya. Ini yang disebut dengan transferabilitas di dalam metodologi riset. Di samping itu, keberhasilan produk versi beta Anda akan menginspirasi para *follower* untuk memasuki arena yang sama dengan Anda.

Sebaliknya, ketika hasil validasi menunjukkan respon yang negatif, secepat mungkin hentikan operasi Anda. Lakukan perbaikan kembali atau reinovasi berdasarkan *feedback* yang Anda dapatkan dan kemudian uji kembali hasil revisinya. Perlu dipahami, bahwa proses inovasi tidak semata-mata identik dengan produk saja. Dalam teori-teori manajemen, inovasi dapat dilakukan pada proses (seperti produksi, akuntansi, atau pemasaran) dan pada paradigma manajemen.

Ekstrimnya, jika jelas tidak ada prospek atas produk Anda, jangan pernah merasa malu atau rugi



untuk beralih haluan atau Anda akan terjebak di dalam eskalasi komitmen. Dari berbagai pengamatan, saya menyimpulkan bahwa kerugian atas penghentian setelah fase validasi akan jauh lebih kecil dibandingkan kerugian akibat eskalasi komitmen. Setidaknya, kerugian fase validasi dapat diakui sebagai biaya riset dan pengembangan produk atau investasi pembelajaran.

Poin berikutnya yang perlu Anda perhatikan di dalam fase generasi *value* adalah melakukan dokumentasi yang baik. Catat seluruh aktivitas yang Anda lalui, entah itu aktivitas yang *value added* maupun yang tidak. Catatan ini akan memudahkan Anda memilah aktivitas bernilai atau sampah.

Validasi dalam Industri IP

Ketika mempelajari filosofi validasi Lean, saya terlintas tentang industri kreatif Jepang, yakni industri *intellectual property* (IP) yang bisa menjadi penghasil devisa dan penopang perekonomian Jepang. Anda mengenal tokoh-tokoh Doraemon, Astro Boy, Chinmi Kungfu Boy, Son Go Ku Dragon Ball, Naruto, Nami dan Robin One Piece, dan sebagainya. Mereka adalah IP-IP yang dibangun dari proses validasi yang kuat. Sebagian besar IP Jepang diawali dan diuji melalui pembuatan komik atau novel grafis. Mengapa? Karena komik merupakan media pengujian yang paling murah dari sisi biaya. Setelah sukses, perusahaan pemegang lisensi tersebut barulah bergerak untuk pembuatan *game* atau animasi dan *merchandising*.



Varian Value

Mungkin Anda masih berpikir, sebenarnya apa yang dimaksud dengan *value*? *Value* adalah kebermanfaatannya atau nilai tambah yang dinikmati oleh konsumen ketika mereka mengonsumsi atau menggunakan produk Anda. Bagi setiap persona/segmen pasar, mereka memiliki definisi *value* secara spesifik. Anda mungkin pernah melihat bagaimana perilaku “pemuja” merek Harley Davidson. Mereka begitu fanatik dan rela mengeluarkan dana yang sangat besar demi motor, *spare part*, dan aksesorisnya. Mereka bisa memilih membeli motor *badboy* tersebut dibandingkan dengan membeli mobil mewah. Sebaliknya, bagi non-penggemar Harley, mereka mungkin lebih memilih membeli sepeda motor biasa yang irit dan nyaman untuk medan ibukota. Kedua kondisi berbeda ini cukup mencerminkan definisi unik *value* untuk tiap persona segmen, yaitu merek (Harley Davidson) dan harga murah irit BBM (motor kota).

BAB 5 VALUE DECONSTRUCTOR

Di dalam fase *Value Generator*, kita telah mempelajari teknik-teknik penciptaan *value* dan mengujinya melalui proses validasi untuk menemukan *Compromised Value*. Asumsinya, saat ini kita telah memiliki gambaran tentang konsep produk menjual. Langkah selanjutnya adalah mulai mempersiapkan, memproduksi, dan menjual produk tersebut dengan skala bisnis lebih besar dan profesional melalui fase *Value Deconstructor*.

Dekonstruksi dapat diartikan sebagai upaya untuk mengurai sebuah bangunan dan menemukan unsur-unsur pembangunnya. Dalam *LastingLean*, *Value Deconstructor* merupakan fase

untuk mengurai kembali konsep produk yang telah teruji dan menemukan atau mencatat kembali segala *resource* dan aktivitas pembangunnya. Fase ini menuntut pemimpin perusahaan untuk memahami gambaran bisnis seutuhnya. Kemampuan ini sangat menentukan kesuksesan karena bisnis adalah kompleksitas yang harus dipelajari secara menyeluruh. Walaupun tidak menguasai seluruh elemen teknis secara mendalam, setidaknya seorang pemilik wajib memahami alur dan proses bisnis serta menguasai *core* bisnisnya. Satu hal yang krusial, bahwa tantangan berpikir kompleks demikian harus dikuasai dengan baik. Jika tidak, justru akan memicu disorientasi atau kehilangan fokus bisnis ketika berhadapan dengan persaingan industri nyata.

RINTANGAN INOVATOR DAN STARTUPER

Saya mengamati, sebagian *startuper* mencoba menjadi *superman*, melakukan kompleksitas bisnis seorang diri dan sesegera mungkin. Dapat dipastikan, hasilnya tidak akan pernah optimal. Waktu dan tenaga kita sangat terbatas. Seperti seorang pemburu yang kehilangan kedua target rusa karena ia berusaha mengejar keduanya bersamaan. Saya mencatat lima rintangan terbesar dari inovator bisnis, khususnya para *startuper*, yaitu keterbatasan modal, investasi yang berlebihan, terjebak pada aktivitas sampah, pengelolaan yang kacau, dan kebingungan *marketing*.

1. **Keterbatasan modal**

Keterbatasan modal dapat disebut sebagai masalah umum dalam industri bisnis *startup*. Modal finansial ibarat bahan bakar sebuah bisnis, tanpanya tidak ada operasi yang dapat dilakukan. Sebaik apa pun ide bisnis kita jika tidak mendapat suntikan investasi atau pinjaman akhirnya hanya berakhir di angan-angan. Kebanyakan dari kita akhirnya terpaksa bekerja menjadi karyawan perusahaan orang lain dengan pembenaran mengumpulkan modal. Pertanyaannya, sampai kapan pengumpulan modal akan dijalani? Bisa jadi uang yang terkumpul secara perlahan juga terbelanjakan secara perlahan dan tanpa terasa puluhan tahun terbuang hanya untuk bermimpi mengumpulkan modal usaha.

2. **Overconfidence-overinvestment**

Overinvestment atau investasi berlebihan sering terjadi pada pelaku bisnis yang baru pertama kali mendapat investasi sangat besar. *Overconfidence* dan euforia yang berlebihan dapat menjadi pemicu *overinvestment*. Segalanya ingin dibangun dan disediakan sedini dan seideal mungkin, membangun sistem, meng-*hire* tim besar, dan melakukan promosi biaya besar. Hingga tiba saatnya sepi *order*, mulai kebingungan menanggung biaya tetap perusahaan. Telah kita bahas bahwa validasi tidak cukup pada inovasi produk saja, namun validasi perlu dilakukan pada inovasi proses dan manajemen. Tanpa validasi proses dan manajemen yang baik, yang terjadi hanya pemborosan dan penumpukan aktivitas sampah.

3. Aktifitas sampah

Aktifitas sampah merupakan segala bentuk operasi yang tidak memberikan *value added* atau memicu pemborosan. Pemborosan dapat terjadi pada dana, waktu, dan tenaga. Seperti kita bahas pada bagian satu bagaimana rapat-rapat rencana strategi yang tidak dikendalikan dengan baik justru akan membuang energi. Kesalahan sistem rekrutmen tim dan mempertahankan orang yang tidak kompeten juga merupakan praktik dari aktivitas sampah. Aktifitas sampah juga dapat terjadi pada area produksi dan *marketing* seperti kesalahan penentuan alur (*pipeline*) operasi atau kesalahan penggunaan media promosi.

4. Kekacauan manajemen

Umumnya, *startuper* tidak mau memikirkan sistem kerja profesional terlebih dahulu. Yang penting jalan, baru berpikir manajemen profesional pada tahap berikutnya. Pemikiran demikian memang sangat pragmatis mengingat satu-satunya cara memulai bisnis adalah dengan memulainya. Keengganan menata manajemen sejak awal sering dipicu oleh alasan keterbatasan waktu dan tenaga untuk berpikir terlalu jauh. Sebenarnya tantangan kita bukan pada penempatan penataan manajemen pada prioritas kedua, namun lebih pada cara mendesain manajemen secara efisien. Untuk itu, kemampuan manajerial dan kepemimpinan harus dimiliki pebisnis secara memadai.

5. Kebingungan marketing

Rintangan terakhir yang saya catat banyak menghantui para *startuper* adalah, ketika mereka punya produk yang hebat tapi tidak tahu cara menjualnya. Sekali lagi, produk yang baik adalah produk yang terjual. Beda target pasar tentu saja perlu strategi *marketing* yang berbeda. Pemilihan desain, media, dan gaya bahasa (*copywriting*) sangat memengaruhi keberhasilan *marketing*. Kesalahan dalam pemasaran akan menghancurkan pencitraan dan *positioning* produk, *brand*, dan masa depan perusahaan.

Hanya dengan menyusun strategi yang tepat, skala prioritas, dan manajemen *resource* dan model bisnis yang *fit* kita dapat mengoptimalkan *resource* dan aktivitas secara efisien. Untuk itulah saya mengembangkan fase *Value Deconstructor* yang bertujuan untuk membangun sebuah peta atau model bisnis kreatif dengan lebih efisien, mudah, dan fleksibel.

Saved By Google Map

Suatu ketika saya bersama dua rekan kerja saya berkunjung ke Jakarta untuk urusan bisnis. Sore itu hujan cukup lebat dan satu-satunya transportasi yang memadai adalah taksi. Dengan menaiki taksi merek terkenal, dari daerah Blok M kami menuju Senayan. Kami sempat berbincang dengan sopir dan ia mengetahui kami bukan penduduk Jakarta dan tidak cukup paham medan Jakarta.

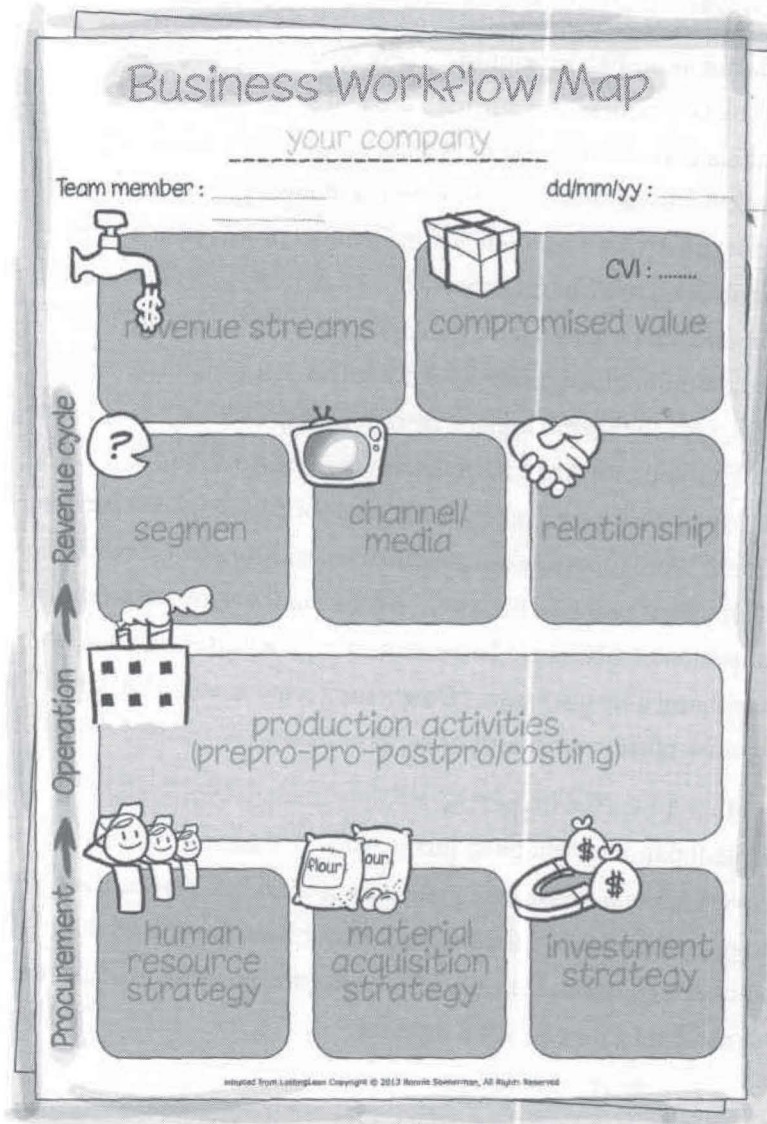
Hampir satu jam kami berputar-putar tidak jelas hingga akhirnya salah seorang rekan saya bertanya tegas, "Bapak ini tahu jalan tidak? Memangnya sudah berapa lama jadi sopir taksi?" "Saya baru kerja satu bulan Pak", jawabnya enteng. Saya mulai gelisah melihat argo yang terus berjalan menembus angka ratusan ribu. Segera rekan saya mengambil gadget dan membuka Google Map-nya dan sialan! Posisi kita justru menjauh dari arah menuju Senayan. Spontan saya langsung naik darah dan menegur keras sopir tersebut, bukan hanya penghamburan uang, jadwal *meeting* juga jadi kacau. Singkat cerita akhirnya Google Map menyelamatkan kami, menjadi navigator terbaik bagi sopir taksi. Sepulang dari *meeting*, kami kembali mencari taksi dan kebetulan mendapat taksi dengan merek yang sama. Beberapa menit setelah berjalan, rekan saya mulai iseng bertanya, "Bapak asli Jakarta? Sudah berapa lama kerja di taksi ini?" "Bukan Pak, saya asli Bogor. Baru sebulan kerja", jawabnya. Kami bertiga saling pandang dengan tatapan bodoh.

Pelajaran yang ingin saya sampaikan di sini bukan tentang kualitas layanan taksi ibukota, namun peran dari sebuah peta. Peta tidak hanya menunjukkan arah dan memberitahu apakah jalur yang kita lalui sudah benar. Peta memudahkan kita untuk mencapai tujuan karena mampu memberi gambaran menyeluruh sehingga kita dapat mengelola dan menyiapkan *resource* dengan baik sebelum melakukan perjalanan.

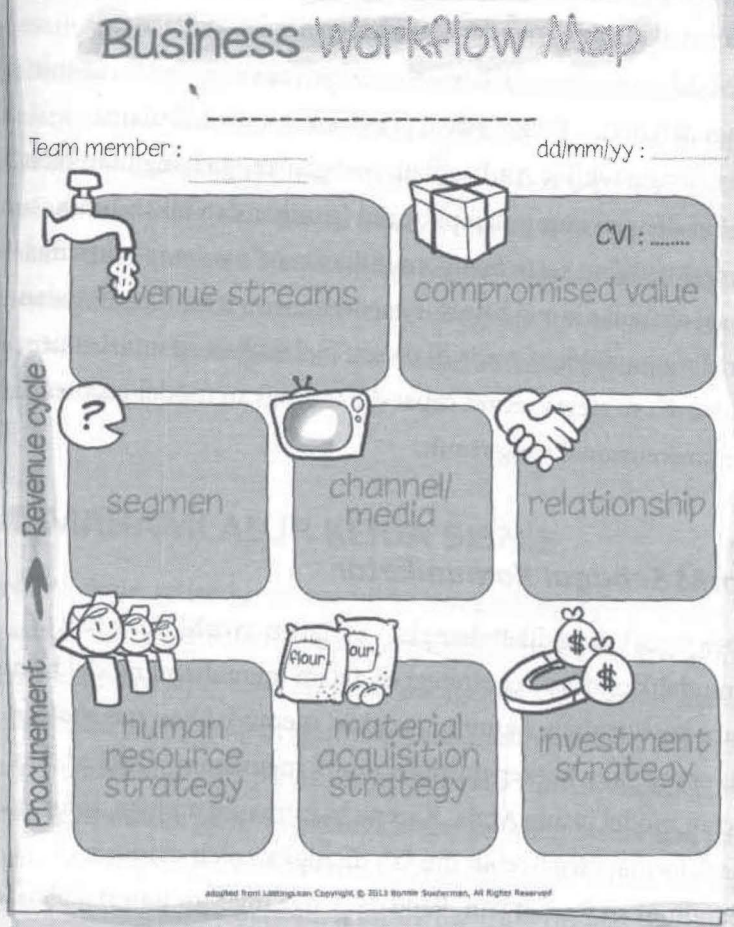
WorM: WORKFLOW MAP

Di dalam akhir bab sebelumnya, saya telah menyampaikan perlunya dokumentasi yang baik sebagai salah satu media pembelajaran. Dengan melihat kembali catatan tentang mana saja aktivitas *value added* dan mana aktivitas sampah, kita dapat mendekonstruksi atau menelusuri kembali proses penciptaan produk dengan lebih mudah. Melalui tahap ini, kita akan menata kembali alur kerja dengan berfokus pada *value added activity*. Untuk memudahkan proses dekonstruksi dan pemetaan model bisnis, saya mengembangkan *Workflow Map (WorM)*, sebuah *tools* untuk membantu Anda memetakan dan memodelkan alur kerja dari kompleksitas *resource* dan aktivitas bisnis dengan cepat dan mudah. WorM merupakan modifikasi dari *Business Canvas* yang sudah sangat populer. Bedanya, WorM mencoba menata kembali komponen bisnis secara berurutan agar pengguna lebih mudah memahami alur bisnisnya. (*Download template WorM* di situs inspirasisolusibisnis.blogspot.com)

Ibarat peta dalam perang atau perjalanan, WorM akan menjadi panduan *roadmap* bisnis Anda di dalam misi *value delivery* kepada konsumen yang diawali dari fase pengadaan hingga pendapatan. Selain sebagai peta bisnis, WorM akan memberikan manfaat kemudahan komunikasi bisnis Anda pada *stakeholder* termasuk calon investor.



Template WorM untuk perusahaan manufaktur



Template Worm untuk perusahaan dagang

WorM Sebagai Model Bisnis Visual

WorM akan membantu Anda memetakan serta mengintegrasikan aktivitas-aktivitas bisnis kunci (pengadaan *resource*, operasi produksi, dan siklus pendapatan) beserta subaktivitasnya. WorM dikembangkan dalam sebuah kanvas yang secara *default* terbagi dalam tiga blok sebagai perwakilan aktivitas utama bisnis. Secara teknis, Anda cukup mengisi ketiga bangunan blok tersebut dengan kumpulan piktorial (gambar dan teks) untuk mendeskripsikan serta mengomunikasikan “*roadmap*” aktivitas dan subaktivitas kunci bisnis. Kesederhanaan teknik pembuatan WorM memudahkan Anda di dalam melakukan adaptasi atau perubahan strategis secara cepat dibandingkan model *business plan* konvensional yang rumit.

WorM Sebagai Komunikator

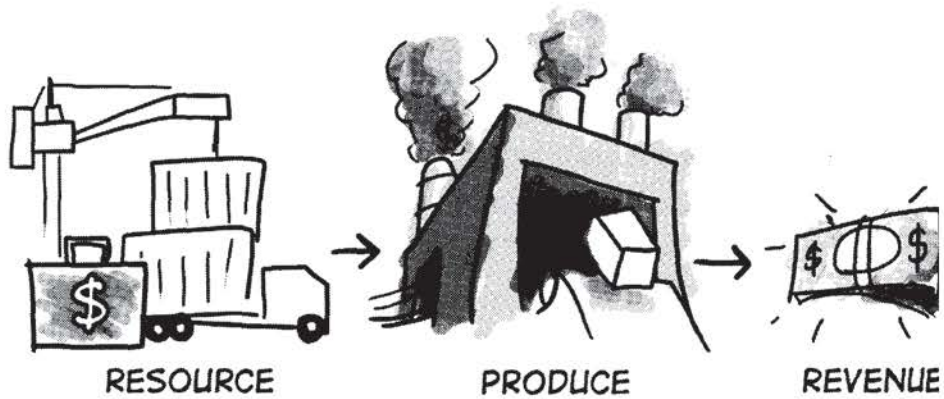
Aspek visual yang dikembangkan di dalam WorM tidak hanya memudahkan desainer strategi di dalam memahami model bisnis secara keseluruhan, namun juga akan memudahkan *stakeholder* atau orang yang berkepentingan untuk memahami maksud dan rincian model bisnis Anda. Karena bagaimanapun juga, informasi dalam format visual lebih mudah ditangkap oleh manusia dibandingkan format lain. Pada dasarnya investor dan *stakeholder* lain adalah orang sibuk dan tidak punya kesempatan cukup untuk membaca rencana bisnis yang rumit. Mereka butuh penjelasan yang singkat dan jelas. WorM akan menjadi partner terbaik ketika Anda membutuhkan *elevator speech*.

WorM Sebagai Alat Control

Proses desain WorM tidak berhenti pada tahap penguraian aktivitas dan *resource*. Proses ini akan dilanjutkan hingga fase desain sistem pengukuran (dibahas di dalam bab selanjutnya) sehingga setiap aktivitas dapat dinilai atau dikonversikan ke dalam satuan ukuran. Dalam hal ini, WorM difungsikan sebagai alat *control* yang dapat dipertanggungjawabkan karena memiliki rasionalisasi yang jelas antara *value*, *resource*, aktivitas, dan hasil dalam satuan ukuran. Kemampuan *control* WorM tidak hanya memudahkan pihak manajemen di dalam mengevaluasi performa bisnis, namun meningkatkan konfidensi *stakeholder* terhadap kualitas bisnis kita.

MEMAHAMI ALUR KERJA BISNIS

Secara teknis, setiap bisnis memiliki kompleksitasnya masing-masing. Pedagang bahan kue mengandalkan stok atau inventori, sementara *developer software* lebih mengandalkan *human capital*. Ada model bisnis yang bergantung pada mesin intensif, ada pula yang bergantung pada padat karya. Ada pula bisnis yang melayani pasar massal, ada pula yang hanya melayani klien bisnis atau pasar *niche*. Mereka sangat unik. Namun secara filosofis, semua bisnis adalah sama. Mereka bertujuan untuk mencapai kemakmuran atau kekayaan dengan melakukan serangkaian transaksi umum mulai dari pengadaan *resource*, operasi produksi, hingga siklus pendapatan. Alur kerja inilah yang menjadi intisari dari pembuatan WorM.



Procurement

Pengadaan *resource* atau *procurement* merupakan aktivitas yang cukup vital karena menyangkut keputusan penyediaan dana operasional, bahan, teknologi, dan manusia yang memberi dampak langsung pada proses dan kualitas hasil produksi. Seluruh *resource* hanya dapat tersedia jika kita memiliki modal yang cukup. Modal merupakan salah satu tantangan terbesar yang harus dihadapi oleh pengusaha. Tantangannya adalah bagaimana mengupayakan modal dan ketersediaan seluruh *resource* yang dibutuhkan.

Stream Modal

Secara umum, terdapat lima strategi untuk memperkuat struktur modal usaha, yaitu modal mandiri, patungan, utang, mencari investor, dan hibah. Masing-masing strategi memiliki kelebihan

dan kekurangannya. Bagian berikutnya saya akan membagikan gambaran umum untuk masing-masing strategi tersebut.

1. Modal mandiri

Menjalani bisnis dengan modal pribadi merupakan cara paling aman, karena kita tidak terikat komitmen dengan pihak lain. Risiko sukses atau gagal adalah tanggung jawab pribadi. Berapa pun keuntungan atau kerugian yang dihasilkan, kitalah yang menikmati, tidak ada kewajiban yang harus kita penuhi dengan pihak lain. Tantangan bisnis dengan modal sendiri adalah menjaga motivasi untuk terus membesarkan skala bisnis karena kita telah memasuki zona nyaman dan aman. Berbeda dengan bisnis bermodal utang yang seringkali justru menjadi motivasi dan pemacu kinerja tinggi untuk segera memenuhi tanggung jawab utang tersebut.

2. Patungan

Bagi calon pengusaha yang memiliki keterbatasan modal dan tenaga pemikir, strategi ini dapat menjadi alternatif yang cukup baik. Selain mendapat formasi modal lebih besar, kita juga mendapat partner untuk berbagi pikiran. Kita bisa mengajak satu atau beberapa teman atau keluarga. Tantangan yang akan dihadapi dalam sebuah persekutuan adalah tuntutan profesionalisme mengingat usaha bersama sahabat atau keluarga seringkali membuat kita sungkan untuk mengambil keputusan tegas dan profesional, terutama dalam pembicaraan struktur modal

dan pembagian keuntungan. Perjanjian ini sebaiknya dilakukan secara legal berikut kepengurusan badan hukum untuk menghindari perselisihan di kemudian hari. Selain itu, tantangan dari usaha bersama adalah menyatukan visi dan manajemen konflik yang baik. Jika tidak, usaha yang dibangun akan segera kandas di tengah jalan.

3. Utang

Hingga saat ini masih banyak rekomendasi beredar tentang strategi sukses membangun bisnis melalui utang. Memang benar, memulai usaha dengan utang akan mempercepat operasional kita. Setelah memenuhi seluruh persyaratan dan lolos survei kreditur, dana segera mengucur.



Namun, kita harus memikirkan dengan matang risiko bunga serta jaminannya.

Pihak bank tidak begitu saja mau memberi pinjaman ketika kita tidak memiliki jaminan yang cukup material. Secara psikologis, ada kalanya strategi ini justru akan menciptakan motivasi yang besar bagi kita untuk memenuhi tanggung jawab cicilan setiap periodenya. Seringkali, orang menjadi bekerja super ekstra untuk memenuhi tanggungan ini atau ia akan terjerat bunga atau ekstrimnya, kasus hukum perdata.

4. Investor

Beberapa dekade sebelumnya, mencari investor yang mau berinvestasi pada perusahaan *startup* cukup sulit. Mereka lebih suka memutar dana pribadinya untuk investasi yang sudah pasti seperti membeli saham perusahaan ternama, membeli properti, investasi emas, atau deposito daripada repot mencari perusahaan *startup* yang belum teruji waktu. Namun, paradigma ini telah bergeser. *Trend* kepedulian sosial, pertumbuhan industri kreatif, terbukanya jalur perdagangan internasional, stagnasi model investasi konvensional, dan kemudahan akses informasi menciptakan peluang baru bagi para pemilik dana untuk bermain dan berinvestasi pada perusahaan-perusahaan baru yang memiliki prospek yang baik di masa depan. Kebanyakan dari mereka tergabung dalam organisasi investasi atau kadang disebut sebagai *venture capitalist* atau *angel investor* atau *crowd funding*. IMJ Fenox, IndieGoGo, ToGather.Asia, Kickstarter, New vantage Group, AAAI-Australia, Microsoft Bizspark, maupun NACO merupakan bentuk perkumpulan investor kelas dunia. Beberapa diantaranya telah bergerak memasuki area Indonesia dan membuat beragam *event networking* dengan komunitas *startup* lokal. Di Indonesia, *angel investor* seperti ANGIN atau *crowd funding* telah mulai tumbuh dan berkembang, meskipun masih banyak yang bergerak atas nama individu atau satu perusahaan.

Anda dapat mencari informasi investor semacam itu dengan mudah melalui *search engine*. Tantangan dari strategi ini adalah keterikatan dan profesionalisme yang tinggi terhadap investor atau perusahaan kita akan tercatat dalam *blacklist*. Langkah yang penting, pelajari karakter dan motif investor, pelajari pasang-pasal kerja sama dengan sangat teliti, jika tidak Anda sangat mungkin bernasib sama dengan Walt Disney saat kehilangan IP Oswald Rabbit.



Anda dapat mencari informasi investor semacam itu dengan mudah melalui *search engine*. Tantangan dari strategi ini adalah keterikatan dan profesionalisme yang tinggi terhadap investor atau perusahaan kita akan tercatat dalam *blacklist*. Langkah yang penting, pelajari karakter dan motif investor, pelajari pasal-pasal kerja sama dengan sangat teliti, jika tidak Anda sangat mungkin bernasib sama dengan Walt Disney saat kehilangan IP Oswald Rabbit.



Survei Tren Angel Investor

Dalam kurun tiga tahun terakhir, perkembangan model permodalan malaikat ini berkembang pesat. Pusat Penelitian Venture di University of New Hampshire mencatat, total nilai investasi para malaikat ini tahun 2011 mencapai US\$22,5 miliar atau meningkat 12,1% dibandingkan tahun sebelumnya. Dari total investasi itu, sekitar 23% ditujukan kepada usaha yang bergerak di bidang *software*. Lalu, usaha layanan kesehatan dan alat kesehatan sebesar 19%, energi 13%, bioteknologi 13%, teknologi informasi 7% dan media massa 5%. Yang menarik, setiap tahun jumlah angel investor terus bertambah. Tahun 2011, ada 318.480 investor berhati malaikat atau berbiak 20% dalam kurun setahun. John A. May mengatakan, maraknya angel investor karena wirausahawan pemula sulit mendapatkan pendanaan dari lembaga keuangan resmi karena skala usahanya masih kecil. "Sementara modal ventura menilai dana itu terlalu sedikit," ujarnya.

(sumber: Kontan online)

5. Hibah

Trend pertumbuhan industri kreatif di Indonesia mendorong berbagai peluang even kompetisi yang disponsori oleh perusahaan pemerintah maupun swasta.

Selain menggerakkan industri baru di Indonesia, motivasi mereka juga sangat dipengaruhi oleh tingkat kepedulian terhadap kehidupan sosial yang semakin tinggi. Sebut saja program kompetisi *Indigo Incubator* yang didesain oleh PT Telkom Indonesia yang setiap tahunnya mempersiapkan dana segar lebih dari dua miliar untuk *startuper*. Strategi ini siap menawarkan solusi *win-win*. Dari perspektif pemenang, selain mendapat suntikan modal besar, mereka juga mendapat berbagai penyuluhan dan pelatihan tentang bisnis profesional dan validasi produk (dari perspektif juri). Dari perspektif penyelenggara, mereka dapat berinvestasi atau bekerja sama dengan perusahaan pemenang untuk mendapatkan konten berkualitas.

Pilihan strategi permodalan di atas perlu didukung oleh pertimbangan yang matang. Pilihan yang tepat akan mendatangkan manfaat yang besar bagi kita. Beda kondisi tentu memerlukan strategi perolehan modal yang berbeda pula. Sebagai contoh, jika kita memiliki orang tua yang mampu memodali usaha kita secara optimal, maka pilihan modal mandiri adalah yang terbaik. Namun di dalam perjalanan, sangat dimungkinkan jika kita ingin memperlebar jangkauan ke luar negeri dengan beraliansi dengan perusahaan di sana. Dalam praktiknya, lebih tepat diasumsikan bahwa pilihan ini bersifat kontinjen dan inilah seni berbisnis.

Investor Magnet

Berhadapan dengan calon investor (atau calon partner) tidak cukup hanya bermodal produk keren. Ada beberapa hal yang harus dipersiapkan yang meliputi visi, personaliti (kepribadian), kemampuan manajerial, dan inovasi.

1. Visi

Seperti halnya dalam urusan perang, penyatuan visi antara jenderal dan pasukan sangatlah penting. Kesamaan visi kita dengan calon investor atau partner akan menjadi titik temu dari awal kerja sama bisnis. Visi seringkali identik dengan impian, hal yang ingin dicapai di masa depan. Mempelajari visi calon investor atau partner dan mempertimbangkannya sebelum menghadap mereka adalah cara yang sangat bijaksana.

2. Personaliti

Selain visi yang sama, personality atau kepribadian juga merupakan faktor penting di dalam menilai calon partner bisnis. Seringkali calon investor atau partner lebih menekankan pada faktor ini daripada faktor lainnya. Personaliti yang baik akan memberi jaminan keberlanjutan kerja sama di masa mendatang karena bagaimanapun juga manusia atau *human capital* adalah unsur utama bagi organisasi apa pun yang akan memengaruhi *market value*.

3. Kemampuan manajerial & inovasi



Faktor *skill* manajerial dan berinovasi juga menjadi penopang dalam kesuksesan *deal* sebuah kerja sama. Datang ke calon investor atau partner hanya membawa produk hebat tidaklah cukup. Mereka akan mempertanyakan cara Anda mengonversi produk tersebut menjadi *value* dan uang. Itulah mengapa

sebuah rencana bisnis lebih banyak membahas aspek manajerial daripada proses pembuatan produk, seperti perhitungan proyeksi keuangan dalam *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Payback Period*, ROI, dan sebagainya.

Pengadaan Resource

Setelah memiliki modal yang cukup, selanjutnya kita perlu memikirkan strategi pengadaan *resource* atau sering disebut *procurement*. *Resource* dapat berupa aset seperti bahan, teknologi, dan manusia. Pengadaan *resource* dapat berjalan setelah kita merancang prototipe berdasarkan CV. Tahap pengadaan *resource* memiliki tiga tujuan utama, yaitu menentukan “resep” produk, menentukan jumlah kebutuhan *resource*, dan menentukan strategi pengadaan *resource*. Kita bahas satu per satu.

1. Menentukan resep produk

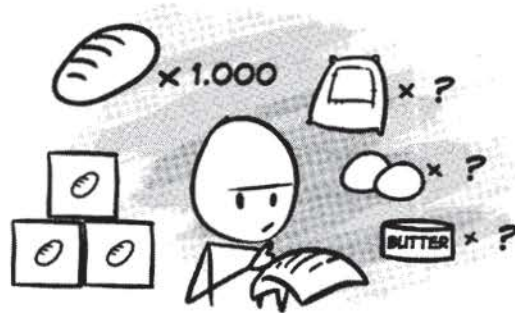
Untuk mendapat resep produk, kita perlu melakukan penguraian atau penelusuran kembali proses penciptaan prototipe (produk) yang kita lakukan. Dalam hal ini produk yang dimaksud adalah produk yang telah lolos uji validasi. Proses penguraian kembali dapat memanfaatkan catatan-catatan atau dokumentasi yang telah kita buat, dengan memilah-milah secara cermat mana *resource* dan aktivitas sampah dan mana yang *value added*. Output dari tahap ini adalah dokumen yang berisi urutan operasi dan daftar *resource* yang digunakan untuk membuat satu unit produk barang atau jasa secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, setiap dokumen mewakili satu produk. Dokumen ini selanjutnya disebut dengan resep produk.



2. Menentukan jumlah kebutuhan resource

Setelah membuat resep produk, aktivitas selanjutnya adalah melakukan perencanaan produksi terkait

dengan pengadaan *resource*. Perencanaan produksi akan membantu proses estimasi penyediaan *resource* dengan tepat. Lalu, berapa banyak *resource* yang harus kita sediakan? Tentunya pertanyaan ini mengacu pada berapa banyak produk yang akan kita produksi tiap periode. Penentuan jumlah produksi dapat merujuk pada *judgement* berdasarkan validasi sebelumnya. Setidaknya, hasil validasi mampu memberi gambaran kasar atas antusias dan daya serap pasar.



Untuk produk yang telah berjalan, prediksi dapat dilakukan dengan melihat pengalaman periode sebelumnya. Selain itu, kita juga dapat melakukan proses *benchmark* atau mempelajari operasi perusahaan sejenis. Pada akhirnya, dengan mengalikan jumlah produk yang akan diproduksi dengan jumlah kebutuhan *resource* untuk satu unit produk (yang tercatat dalam resep produk), kita akan mendapatkan angka riil kebutuhan *resource*.

3. Strategi pengadaan resource

Setelah memperoleh angka kebutuhan *resource*, tahap selanjutnya kita akan melakukan pemeriksaan ketersediaan dan kelayakan *resource* (teknologi, bahan, dan tenaga kerja manusia) yang kita miliki. Pengadaan *resource* dapat dilakukan secara mandiri atau dengan sistem *outsource*. Pengadaan mandiri berarti kita mengupayakan ketersediaan *resource* (dan aktivitas) dari internal perusahaan. Sebaliknya, sistem *outsource* menuntut kita membeli atau menyewa *resource* (dan aktivitas) dari pihak eksternal. Kedua strategi ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pengadaan mandiri akan meningkatkan kendali yang lebih ketat namun konsekuensinya adalah biaya mahal. Sedangkan *outsource* akan meningkatkan efisiensi, namun tetap saja kendali penuh bukan di tangan kita. Kita hanya dapat mengupayakannya dengan perjanjian kerja sama atas nama hukum.

Kita perlu menganalisis kelayakan keduanya dengan cermat. Ada area-area yang harus diupayakan mandiri, khususnya pada area kunci. Ada pula area-area yang lebih baik di-*outsource*-kan terutama untuk area penunjang seperti distribusi, kebersihan, atau sekuriti. Saat ini, perusahaan-perusahaan kelas dunia dalam bidang teknologi, otomotif, fesyen, hingga mainan anak-anak terus bergerak menekan biaya dengan sistem *outsourcing* bahkan *offshoring* yang luar biasa. Coba perhatikan pabrik

pembuatan seluruh barang di rumah Anda. Jika pada tahun 80-an kita masih banyak menjumpai istilah “*made in Japan*”, saat ini dominasinya adalah “*made in China*”. Mereka telah melempar operasi produksi di negara-negara seperti China dan India yang biayanya jauh lebih murah.



Menariknya, saat ini strategi *outsource* tidak hanya berkembang hingga operasi produksi, namun juga telah merambah ke area manajemen dan akuntansi.

Sinergi Partnership

Sistem *outsource* akan menciptakan keterikatan dalam kerja sama atau sering disebut aliansi atau partner. Pemilihan partner

yang tepat akan menghasilkan sinergi bisnis yang sangat menguntungkan. Sebut saja Toyota dan Daihatsu yang telah memulai aliansi dalam desain produk mobil seperti Xenia dan Avanza. Hasilnya, dalam beberapa tahun terakhir, omzet kedua perusahaan tersebut (atas penjualan merek aliansi) membumbung tinggi. Selain mendapatkan desain produk yang lebih optimal, keduanya dapat menekan biaya, setidaknya riset dan pengembangan dan biaya *cross marketing* sehingga *margin* yang diperoleh juga semakin besar.

Strategi yang sama juga telah banyak diaplikasikan di dalam bisnis hiburan. Penyanyi papan atas Will I Am atau Pitbull di setiap album solonya selalu menampilkan kolaborasi-kolaborasi dengan artis dari berbagai *genre* seperti Justin Bieber, JLo, Britney Spears, maupun Miley Cyrus. Tujuannya jelas, dengan kolaborasi inovasi yang tepat, diharapkan jumlah fans dan pendapatan yang diperoleh bisa lebih besar. Bahkan mereka telah membuka aliansi dengan artis dari belahan dunia lain, seperti 2ne1, BOA, dan SNSD dari Korea. Para penggemar kedua penyanyi akan bergabung sama-sama mendukung dan membeli produk-produk mereka yang memungkinkan terjadinya *cross selling*.

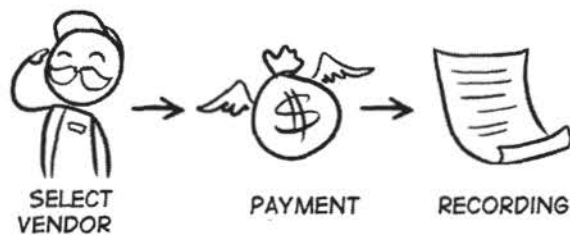
Strategi *partnership* juga sejak lama diaplikasikan oleh industri *Intellectual Property* (IP) Jepang dengan perusahaan *merchandising*, seperti dilakukan Yamaha, Megpoid Internet Co., Crypton Future Media, dan Max factory & Good Smile Company yang menggempur pasar *Otaku* dengan proyek Vocaloid-nya. Mereka saling bertukar *resource* dan saling menguntungkan satu sama lain.



Transaksi Pengadaan

Transaksi merupakan aktivitas yang cukup rumit dalam pengadaan *resource*. Transaksi merupakan kegiatan ekonomis yang melibatkan pertukaran barang atau jasa menggunakan uang dengan pihak eksternal. Sistem transaksi diawali dengan proses pemilihan *supplier* (*vendor*) atau calon tenaga kerja, kemudian melakukan pembayaran atau penggajian, dan diakhiri dengan proses pencatatan.

PROCUREMENT CYCLE



Secara umum terdapat tiga jenis transaksi pengadaan, rincian penjelasan Ketiganya dijelaskan berikut ini.

a. Pengadaan aset tetap

Pengadaan infrastruktur atau aset tetap merupakan bentuk transaksi yang paling sederhana. Aset tetap dapat berupa bangunan, investasi teknologi, transportasi, perabot kantor, dan sebagainya yang relatif digunakan dalam jangka waktu lama sehingga frekuensi transaksi sangat jarang terjadi. Pengadaan aset tetap dapat dilakukan dengan cara pembelian atau *leasing* atau sewa dari *vendor*. Untuk itu, diperlukan keputusan yang tepat melalui analisis kelayakan untuk mendapatkan komposisi *cost-benefit* yang menguntungkan.

b. Pengadaan bahan dan jasa lain

Pengadaan aset yang lebih bersifat likuid seperti bahan baku, bahan penunjang, atau jasa lain merupakan aktivitas yang sering dilakukan. Dalam hal ini, pemilihan dan pengujian kualitas *supplier* perlu dilakukan dengan cermat. Kualitas *supplier* harus ditinjau dari tiga aspek secara berimbang yaitu kualitas barang, harga, dan layanan (termasuk proses administrasi dan ketepatan waktu kirim) karena ketiganya akan memengaruhi kualitas operasi dan hasil produksi. Pemain lama seperti Wal-Mart mendapat manfaat besar dari pemilihan *supplier* terbaik. Melalui sistem *Supply Chain* dan berbagi informasi tentang stok dan kebutuhan kepada para

supplier, Wal-Mart berhasil mencapai efisiensi hingga 5-10%. Untuk memastikan kualitas *supplier*, Anda dapat melakukan validasi dengan pembelian dalam jumlah kecil terlebih dahulu sebelum melakukan transaksi jumlah besar. Jika *supplier* memiliki *website* atau juga melayani transaksi melalui media sosial, Anda dapat menelusuri dan mencari informasi tentang testimoni konsumen atau daftar klien.

c. **Pengadaan tenaga kerja**

Pengadaan tenaga kerja dapat dilakukan melalui rekrutmen formal ataupun informal. Tujuan utama rekrutmen adalah mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat. Perlu diwaspadai, bahwa model-model rekrutmen formal tidak lagi dapat menjadi jaminan bahwa seseorang itu memiliki kualifikasi yang baik. Orang yang telah berpengalaman mengikuti tes-tes potensi diri akan sangat memahami trik dan mudah mendapatkan skor yang baik. Sebaliknya, jika Anda telah mengenal seorang calon, maka tidak perlu lagi buang-buang waktu dan biaya untuk proses rekrutmen formal, cukup ajak diskusi mendalam.

Sistem pengadaan ditutup dengan proses pembayaran dan pencatatan. Sebagian besar perusahaan *startup* bahkan perusahaan mapan (perorangan atau keluarga) tidak memberi perhatian khusus pada proses akuntansi dan manajemen keuangan

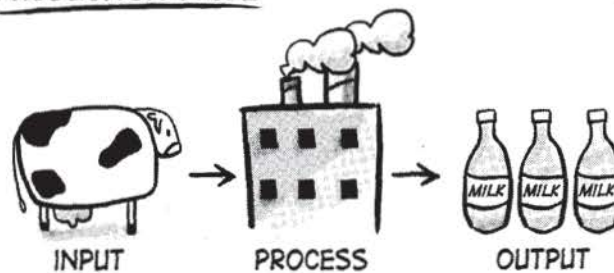
perusahaan. Mereka mencampur aduk hal itu dengan pengeluaran pribadi atau rumah tangga.

Tidak ada yang salah dengan kebijakan demikian, namun mencampuradukkan keuangan perusahaan dengan pribadi akan mengaburkan informasi performa perusahaan sesungguhnya. Membiasakan mencatat setiap pengeluaran dan memisahkannya dengan urusan rumah tangga akan meningkatkan keandalan informasi sehingga pengambilan keputusan bisa lebih baik. Selain menghasilkan informasi yang lebih berkualitas, pencatatan seluruh biaya dengan baik juga akan menjadi dasar yang kuat di dalam menentukan biaya produk sebenarnya dan sebagai referensi utama penentuan harga jual.

Operasi Produksi

Setelah seluruh *resource* tersedia, tahap berikutnya adalah melakukan kegiatan produksi. Untuk perusahaan jasa atau produksi berdasarkan pesanan khusus, proses operasi penyediaan jasa atau barang biasanya dilakukan setelah terjadi *deal* transaksi dengan konsumen. Operasi produksi bisa jadi merupakan

PRODUCTION CYCLE



transaksi paling kompleks di dalam sebuah bisnis. Untuk itu, kita dapat melakukan pemetaan alur produksi untuk memudahkan pemahaman menyeluruh atas alur produksi.

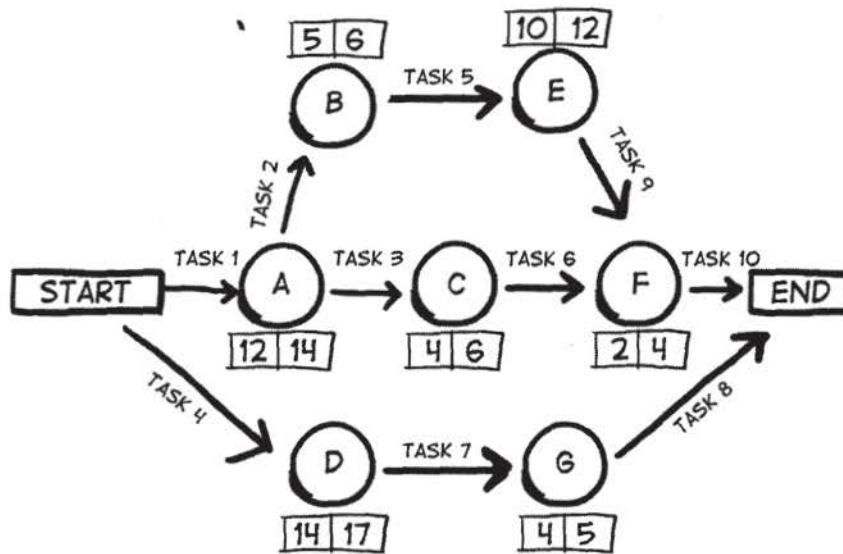
Pemetaan Alur Produksi

Alur produksi merupakan urutan aktivitas untuk membuat sebuah produk. Alur produksi harus ditata secara efisien dari sisi waktu dan tenaga untuk menghindari pemborosan kinerja seperti terjadinya *bottle neck* atau *idle capacity*. *Bottle neck* merupakan penumpukan antrean pada satu area yang menyebabkan terhambatnya proses produksi secara keseluruhan. Sedangkan *idle capacity* adalah inefisiensi yang terjadi akibat tidak optimalnya penggunaan mesin atau dengan kata lain terjadi pengangguran.

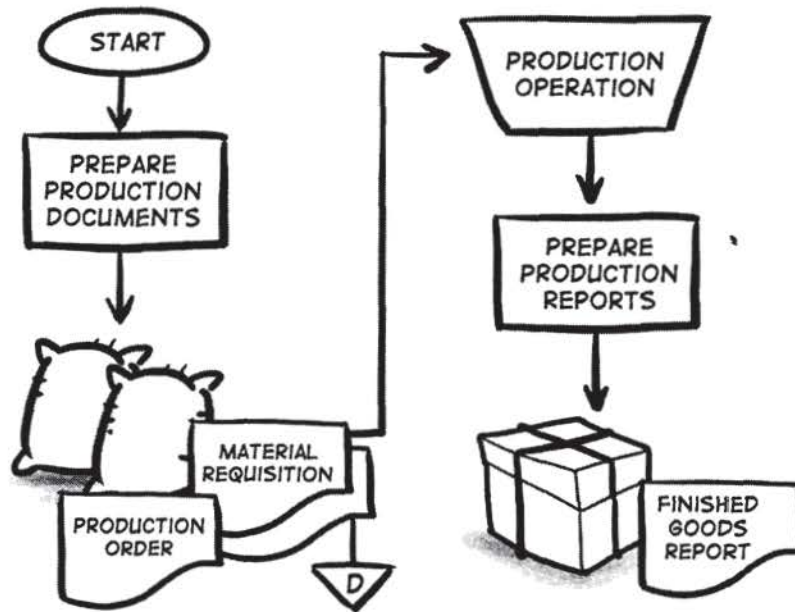
Pada fase *Value Generator*, kita telah mencatat aktivitas dan *resource* untuk menghasilkan produk serta mendokumentasikannya di dalam resep produk. Pengalaman tersebut akan menjadi referensi utama untuk mendesain sebuah alur produksi. Pemetaan alur produksi dapat memanfaatkan metode *Path* atau *Flowchart*.

Metode *Path* merupakan pemetaan yang sederhana untuk menggambarkan urutan proses secara logis. Untuk menggambar sebuah *Path*, Anda cukup memanfaatkan gambar lingkaran dan garis. Gambar lingkaran mewakili aktivitas, sedangkan gambar garis untuk menggambarkan alur. Sebagai contoh adalah sebuah rumah produksi animasi yang berhadapan dengan banyak aktivitas dan *talent* seperti *illustrator*, *writer*, *animator*, *modeler*,

voice actor, music director, rigger, dan sebagainya. Mereka dapat bekerja dalam kontrak selama satu tahun hingga bertahun-tahun. Untuk memudahkan melihat prioritas aktivitas, mereka dapat mengembangkan metode *Path* sebagai panduan seperti SOP.



Sama halnya dengan *Path*, *Flowchart* juga bertujuan untuk memberikan gambaran alur kerja dalam bentuk visual. Hanya saja *Flowchart* memberi gambaran yang lebih detail dan terstruktur. Secara konseptual, *Flowchart* memiliki simbol-simbol khusus dengan maknanya masing-masing. Namun untuk meningkatkan proses kreatif, Anda dapat mengembangkannya sesuai konteks bisnis, selama audien mampu memahami maksud dari *Flowchart* yang Anda buat.



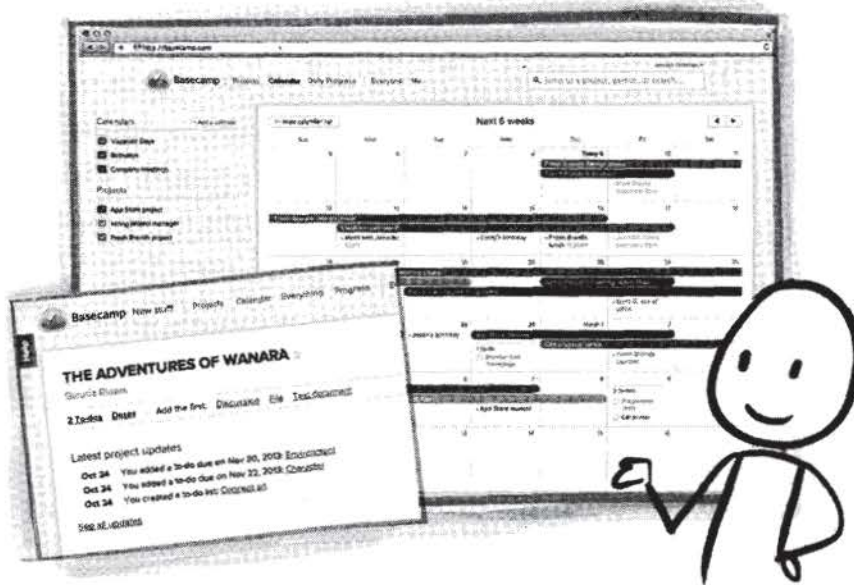
Setelah memiliki peta alur produksi, sekarang saatnya memulai kegiatan operasional. Pada umumnya, proses produksi terbagi dalam tiga aktivitas kunci yaitu penjadwalan produksi, produksi, dan perhitungan biaya (*costing*).

1. Penjadwalan Produksi

Aktifitas pertama dari operasi produksi adalah penjadwalan. Kita telah menyinggung masalah ini pada tahap penyediaan *resource*. Penjadwalan produksi dapat ditentukan melalui estimasi dari hasil validasi (jika produk tersebut baru), mempelajari pengalaman sebelumnya, serta dengan *benchmark* dan mempelajari

pola perusahaan sejenis. Penjadwalan produksi merupakan tahap yang cukup signifikan karena jadwal produksi akan menjadi patokan kendali keseluruhan proses.

Untuk melakukan penjadwalan, Anda dapat memanfaatkan dokumentasi dalam bentuk Gantt Chart atau *master production schedule*. Bahkan dalam era informasi, kita juga dapat memanfaatkan penjadwalan melalui *software project management* atau mengombinasikannya dengan aplikasi manajerial *Basecamp* yang berbasis *online* dan memungkinkan pengawasan-pengawasan pekerjaan dari jarak jauh atau sering disebut dengan *remote project monitoring*.



Kehadiran teknologi luar biasa inilah yang memungkinkan perusahaan-perusahaan raksasa mampu berkoordinasi dengan partner-partnernya yang tersebar di negara-negara lain seperti Cina atau India. Mereka bekerja secara *remote*, mulai dari pengiriman data jadwal produksi hingga proses *control*-nya.

2. Produksi

Secara umum, proses produksi dapat dikategorikan ke dalam dua tipe, yakni produksi massal atau *push production* dan kustom atau *pull production*. Produksi massal merupakan proses produksi yang dipicu dari inisiatif internal perusahaan untuk membuat produk dan kemudian dilempar ke pasar. Biasanya produksi massal menghasilkan produk dalam jumlah besar sebagai inventori atau stok. Misalnya, usaha konveksi pakaian anak membuat baju-baju bermotif karakter kartun dan menjualnya kepada para distributor dan toko baju anak-anak. Atau perusahaan *software* yang membuat aplikasi dan menjualnya di *marketplace* seperti iTunes Store.

Sedangkan sistem produksi kustom lebih dipicu oleh permintaan konsumen tertentu atau klien. Di dalam industri pakaian, misalnya perusahaan konveksi yang melayani pesanan kaos desain khusus untuk klien partai politik. Atau perusahaan *software* yang menerima pembuatan aplikasi bisnis pada klien dengan permintaan fitur spesifik.

3. Costing

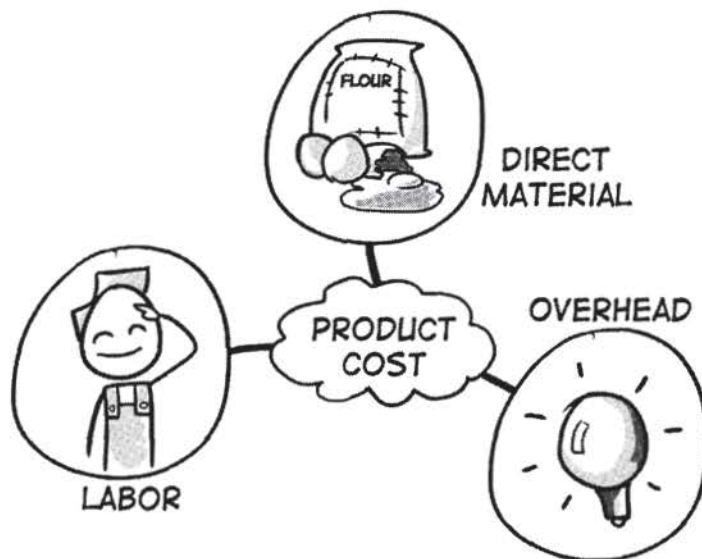
Bagian terakhir dari operasi produksi adalah perhitungan biaya produksi (*costing*). Menghitung biaya produksi memerlukan kecermatan khusus. Kesalahan penetapan biaya produksi akan memengaruhi penetapan harga jual, *margin*, dan *profit* secara keseluruhan. Proses *costing* perusahaan manufaktur dan jasa memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Untuk perusahaan jasa, kita dapat menghitung langsung biaya berdasarkan spesifikasi pesanan konsumen. Sedangkan untuk perusahaan manufaktur, selain memanfaatkan resep produk, kita juga dapat menghitung biaya per unit produk setelah proses produksi selesai dan seluruh komponen biaya diketahui.

Costing dapat dilakukan melalui dua pilihan metode. Pertama, menghitung langsung biaya untuk satu unit produk dengan melihat resep produk. Metode ini relatif lebih cepat karena kita tidak perlu menunggu hingga produksi selesai. Namun, informasi biaya produksi yang dihasilkan hanya berupa estimasi yang belum tentu mencerminkan kondisi riil karena tidak mempertimbangkan informasi keseluruhan biaya aktual. Kedua, *costing* yang dilakukan setelah proses produksi selesai dan semua biaya aktual diketahui, dengan cara menghitung seluruh biaya yang terjadi dan kemudian membaginya dengan total unit produk yang dihasilkan. Proses *costing* demikian relatif lebih lambat namun kita akan mendapat informasi yang lebih relevan. Di luar

teknik sederhana ini, Anda dapat mencari metode *costing* yang lain seperti *Activity-based Costing* atau *Time Driven ABC*.

Komponen Biaya

Biaya produksi terdiri dari biaya langsung dan *overhead*. Biaya langsung terdiri dari biaya bahan (baku dan penunjang) dan biaya tenaga kerja yang dapat ditelusuri/observasi secara langsung. Sedangkan biaya *overhead* tidak mudah ditelusuri langsung, misalnya biaya listrik, bahan bakar mesin, supervisi, kontrol, atau pemeliharaan teknologi sehingga diperlukan teknik khusus untuk menghitungnya.



1. Direct material

Jumlah penggunaan bahan atau *direct material* dapat diketahui langsung dari resep produk. Kita dapat mengobservasi secara langsung berapa banyak konsumsi bahan untuk satu unit produk. Dari informasi ini, kita dapat menghitung biaya bahan yang dikalikan dengan harga perolehan bahan tersebut. Biaya ini dikategorikan sebagai biaya variabel, biaya yang berubah mengikuti perubahan pemicunya.

2. Direct labor

Biaya tenaga kerja biasanya identik dengan pekerja produksi atau buruh yang digaji dengan indikator jam. Biaya tenaga kerja dihitung dengan terlebih dahulu mencatat jumlah waktu kerja karyawan. Jumlah jam kerja ini selanjutnya akan dikalikan dengan tarif kerja per jam untuk mendapatkan biaya tenaga kerja langsung. Biaya tenaga kerja juga termasuk dalam kategori biaya variabel.

3. Overhead

Overhead merupakan biaya yang tidak dapat ditelusuri langsung, misalnya biaya terkait dengan supervisor yang pada saat yang bersamaan mengawasi produksi beberapa jenis produk atau satu mesin potong yang digunakan untuk memotong beberapa bahan untuk produk yang berbeda. Untuk mengatasi masalah demikian, kita dapat menentukan indikator yang memicu terjadinya biaya

atau *cost driver*. *Cost driver* dapat berupa jam kerja mesin, jam kerja manusia, unit produk, dan sebagainya. Dalam kasus mesin potong tadi, kita dapat menggunakan jam kerja mesin untuk memotong tiap jenis produk dan mengalikannya dengan tarif yang kita tentukan melalui *professional judgement*. Biaya *overhead* sering dikaitkan dengan biaya tetap, biaya yang relatif jarang berubah, atau berubah dalam jangka waktu yang jauh lebih lama dibandingkan dengan biaya variabel.

Selain biaya produksi, masih terdapat komponen biaya lain seperti biaya administrasi, transaksi, maupun biaya manajemen. Biaya-biaya ini dapat berupa biaya sewa gedung dan teknologi, biaya penyusutan alat, biaya perlengkapan kantor, komunikasi, transportasi, gaji tim manajemen, biaya *marketing*, dan sebagainya. Keseluruhan pengeluaran ini harus tetap dipertimbangkan sebagai dasar penentuan harga jual disamping biaya produksi utama dan hasil *benchmark* terhadap industri.

Siklus Pendapatan

Sebelumnya, kita telah menyinggung nama Anita Roddick sebagai pengusaha yang sangat peduli lingkungan. Di luar nama tersebut, Anda tentu mengenal nama Kolonel Sanders dengan perjuangan kerasnya untuk memopulerkan resep ayam goreng KFC. Ada juga Soichiro Honda yang mengalami jatuh bangun berkali-kali sebelum menjadi raja industri otomotif. Tanpa kita sadari, ketika kita mulai mengagumi kisah perjuangan di balik kesuksesan tokoh

besar, saat itu pula kita mulai menyukai produk mereka, atau setidaknya memberi kesan positif terhadap *brand* mereka. Semua kisah tersebut tidak datang begitu saja. Kisah tersebut dibuat dan dikelola dengan sangat rapi sebagai salah satu media pembangun *brand awareness*. Kisah atau *story* mampu membangun ikatan emosional yang luar biasa dengan pembaca. Dengan manajemen *marketing* yang tepat, *brand* perusahaan mampu menjadi *top of mind* konsumen, bahkan ekstrimnya menjadi semacam “agama” seperti telah dicapai oleh Harley Davidson atau Apple. Di dalam bagian ini, kita akan membahas hal-hal luar biasa mengenai *marketing*, penjualan, dan pendapatan sebagai bagian dari siklus pendapatan.

Pembahasan siklus pendapatan akan menjadi lebih baik jika diawali dengan pengetahuan tentang *revenue stream* atau sumber pendapatan. *Revenue Stream* merupakan motivasi dan penata fokus seluruh kegiatan siklus pendapatan yang dilanjutkan dengan perencanaan strategi *marketing*.

REVENUE CYCLE



Marketing merupakan aktivitas ujung tombak perusahaan. Tim akan berinteraksi langsung dengan konsumen dan pasar sebagai duta perusahaan untuk membangun *brand awareness* dan menjual produk. Di sinilah *delivery value* terjadi. Siklus pendapatan diakhiri dengan penanganan transaksi.

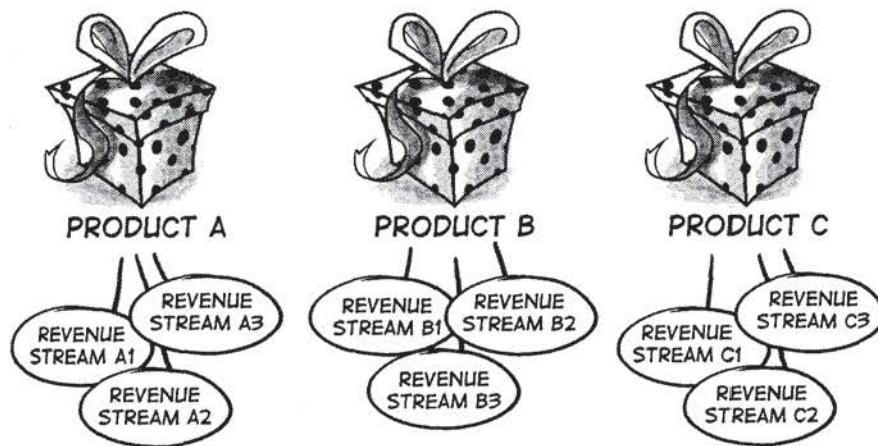
Revenue Streams

Anda mengenal 3M? Perusahaan kelas dunia yang spesial karena tidak memiliki spesialisasi. Dari alat rumah tangga hingga barang teknologi diproduksi oleh 3M. Sekian ratus varian produk 3M merupakan *revenue stream* yang diharapkan bisa menghasilkan peluang keuntungan yang lebih besar sejak lebih dari 100 tahun lampau. Pada akhir 2011, tercatat pendapatan 3M mencapai \$29.6 Miliar yang dihasilkan dari berbagai *revenue stream* produk 3M.

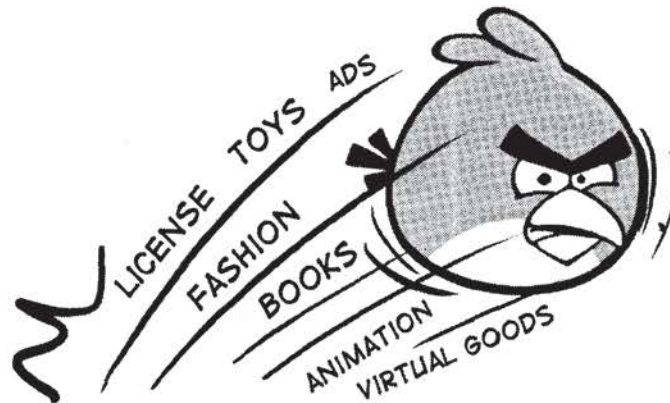
Revenue stream dapat diartikan sebagai aliran-aliran sumber pendapatan yang dirancang oleh perusahaan untuk menjaga keandalan ketersediaan kas dan modal. Umumnya, perusahaan-perusahaan yang telah sukses dan bertahan tidak cukup mengandalkan hanya satu *revenue stream* saja. Sebut saja Amazon.com, penyedia *marketplace* dengan *revenue stream retail goods, ads*, dan saat ini telah membuka *stream* lainnya seperti jasa server (AWS), ekspedisi (Amazon prime), dan *e-publishing* dan *e-book* (Kindle).

Revenue Stream Leveling

Sebuah *Revenue stream* tidak hanya diwakili oleh satu jenis produk saja. Sangat dimungkinkan satu jenis produk dikembangkan dan menghasilkan lebih dari satu *revenue stream*. Saya menyebut sistem jenjang *revenue stream* demikian dengan *Revenue Stream Leveling* (RSL).



RSL banyak kita temukan di dalam industri Apps dan aplikasi web yang sedang *booming* saat ini. Dalam satu aplikasi, *developer* tidak hanya cukup mengandalkan *revenue* dari *download* berbayar atau dengan sistem *freemium*, mereka dapat mengembangkan tawaran iklan atau *ads*, atau *sponsorship* khusus. Selain itu, secara implisit mereka dapat menanam iklan-iklan produknya di sela-sela aplikasi untuk meningkatkan *cross selling*. Di luar itu, sangat dimungkinkan si *developer* berniat menjual aplikasi tersebut setelah jumlah *user* dan *downloader*-nya sangat banyak, seperti yang terjadi pada Kaskus.



Angry Birds, IP andalan Rovio Entertainment cukup mewakili bagaimana perusahaan secara kreatif melakukan RSL. Angry Birds, hanya merupakan salah satu IP yang dikembangkan di dalam format *game* kasual yang dapat dimainkan di berbagai *platform* OS. Dengan basis *downloader* yang diperkirakan lebih dari 1,5 Miliar, IP ini telah membangun berbagai titik *revenue stream* mulai dari sistem *game* berbayar, *freemium*, *virtual goods*, *ads*, hingga penjualan *license* yang dikembangkan oleh industri mainan, aksesoris dan *merchandising*. Menariknya, seperti dilaporkan pihak manajemen Rovio pada tahun 2012, bahwa 45% dari total pendapatan \$195 juta Angry Birds justru berasal dari *consumer goods* seperti mainan.

Jalur Perolehan Revenue

Revenue Stream dapat dibangun melalui tiga jalur utama bisnis, yaitu B2C, B2B, dan B2G.



Business to Customer

Business to Customer (B2C) merupakan jalur bisnis yang dilakukan dari perusahaan kepada konsumen. Perusahaan membuat produk dan dijual kepada pasar massal ataupun konsumen secara kustom.

Industri kreatif telah membuka berbagai pengetahuan tentang teknik menjual. Mulai dari penjualan langsung (*direct selling*) hingga dengan sistem *freemium* seperti dilakukan Dropbox atau Slideshare, dimana *user* diberi fasilitas penggunaan gratis dengan kapasitas dan fitur terbatas dan harus membayar jika ingin menikmati kapasitas penuh.

Kembali pada kasus Angry Birds. Penjualan Apps dan *virtual goods* merupakan implikasi dari konsep B2C. Para *downloader* dan pembeli *virtual goods* adalah konsumen dari Rovio. Pendapatan dari B2C relatif kecil mengingat sebagian besar menggunakan sistem eceran. Namun, dengan strategi *marketing* yang tepat omzet

model bisnis demikian sangat menjanjikan. Bayangkan saja sebuah Apps yang dijual dengan harga 10.000 rupiah ketika jumlah *downloader* mencapai 100.000 saja, maka pendapatannya adalah 1 miliar rupiah.

Ada apa di Balik Freemium?

Pernahkah Anda mencoba produk/aplikasi gratisan hingga pada akhirnya menjadi tergantung dan ingin membeli versi penuhnya? Ini adalah efek dari strategi *freemium*, konsumen diberi fasilitas yang wah, dilakukan berulang-ulang (dalam periode tertentu) hingga akhirnya menjadi ingin memilikinya secara penuh. Aplikasi-aplikasi seperti Dropbox, Basecamp, atau Slideshare merupakan aplikasi yang mencoba “menjerat” konsumen dengan cara demikian.

Hal yang sama juga dilakukan oleh penyedia layanan televisi kabel yang seringkali memberikan promo *open all channels* atau layanan internet dengan promo kecepatan penuh selama beberapa bulan. Strategi *freemium* adalah strategi permainan psikologi.

Ariely meneliti dan menemukan bahwa manusia memiliki kecenderungan sulit melepaskan sesuatu yang ia dapatkan, miliki, dan sukai, lepas dari gratis atau berbayar. Setelah menikmati dan nyaman dengan fasilitas beberapa bulan, tentu saja berat bagi seseorang untuk keluar dari zona nyaman, melepaskan sesuatu

model bisnis demikian sangat menjanjikan. Bayangkan saja sebuah Apps yang dijual dengan harga 10.000 rupiah ketika jumlah *downloader* mencapai 100.000 saja, maka pendapatannya adalah 1 miliar rupiah.

Ada apa di Balik Freemium?

Pernahkah Anda mencoba produk/aplikasi gratisan hingga pada akhirnya menjadi tergantung dan ingin membeli versi penuhnya? Ini adalah efek dari strategi *freemium*, konsumen diberi fasilitas yang wah, dilakukan berulang-ulang (dalam periode tertentu) hingga akhirnya menjadi ingin memilikinya secara penuh. Aplikasi-aplikasi seperti Dropbox, Basecamp, atau Slideshare merupakan aplikasi yang mencoba “menjerat” konsumen dengan cara demikian.

Hal yang sama juga dilakukan oleh penyedia layanan televisi kabel yang seringkali memberikan promo *open all channels* atau layanan internet dengan promo kecepatan penuh selama beberapa bulan. Strategi *freemium* adalah strategi permainan psikologi.

Ariely meneliti dan menemukan bahwa manusia memiliki kecenderungan sulit melepaskan sesuatu yang ia dapatkan, miliki, dan sukai, lepas dari gratis atau berbayar. Setelah menikmati dan nyaman dengan fasilitas beberapa bulan, tentu saja berat bagi seseorang untuk keluar dari zona nyaman, melepaskan sesuatu

yang ia “miliki”, dan mengalami keterbatasan. Dengan menciptakan keterikatan dan ketergantungan, tentu saja peluang *monetizing* atau transaksi ekonomis menjadi makin mudah didapatkan oleh penjual.

Business to Business

Pola *Business to Business* (B2B) merupakan jalur bisnis yang dilakukan dari satu perusahaan kepada perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan yang saling bertransaksi memiliki peran sebagai penjual dan pembeli. Penjualan lisensi IP (misalnya Angry Birds) kepada produsen mainan merupakan contoh dari implikasi B2B. Klien dari B2B tidak sebanyak konsumen B2C, namun B2B cukup menjanjikan dari aspek keuangan. Sekali mendapatkan klien perusahaan besar, maka kontrak proyek ratusan juta hingga miliaran rupiah segera beralih ke tangan Anda. Sebuah sumber menyatakan, Google adalah perusahaan dengan 95% *revenue* yang berasal dari *ads* ternyata juga lebih menekankan pada kontrak iklan besar dengan konsep B2B, disamping *revenue* yang berasal dari *stream* lainnya. Perusahaan konsultasi, konstruksi, dan *merchandising* merupakan contoh lain dari model B2B.

Business to Government

Lain halnya dengan pola *Business to Government* (B2G) yang merupakan jalur bisnis dari perusahaan kepada

yang ia "miliki", dan mengalami keterbatasan. Dengan menciptakan keterikatan dan ketergantungan, tentu saja peluang *monetizing* atau transaksi ekonomis menjadi makin mudah didapatkan oleh penjual.

Business to Business

Pola *Business to Business* (B2B) merupakan jalur bisnis yang dilakukan dari satu perusahaan kepada perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan yang saling bertransaksi memiliki peran sebagai penjual dan pembeli. Penjualan lisensi IP (misalnya Angry Birds) kepada produsen mainan merupakan contoh dari implikasi B2B. Klien dari B2B tidak sebanyak konsumen B2C, namun B2B cukup menjanjikan dari aspek keuangan. Sekali mendapatkan klien perusahaan besar, maka kontrak proyek ratusan juta hingga miliaran rupiah segera beralih ke tangan Anda. Sebuah sumber menyatakan, Google adalah perusahaan dengan 95% *revenue* yang berasal dari *ads* ternyata juga lebih menekankan pada kontrak iklan besar dengan konsep B2B, disamping *revenue* yang berasal dari *stream* lainnya. Perusahaan konsultasi, konstruksi, dan *merchandising* merupakan contoh lain dari model B2B.

Business to Government

Lain halnya dengan pola *Business to Government* (B2G) yang merupakan jalur bisnis dari perusahaan kepada

pemerintah (sebagai pihak klien). Model bisnis B2G tidak jauh berbeda dengan B2B. Hanya saja ada penyesuaian aturan SOP (*Standard Operating Procedure*) dibandingkan dengan bisnis pada umumnya. Jaringan koneksi dan kemampuan negosiasi dalam B2G perlu dipersiapkan lebih baik daripada sekadar kemampuan membuat proposal kerja sama yang baik.

Pengelompokan ini bukan merupakan pilihan, dan akan menjadi lebih baik jika perusahaan dapat memanfaatkan lebih dari satu jalur. Apa yang bisa sekalian dijual, jual saja. Selama tidak menjadi beban (khususnya terhadap biaya tetap), ada baiknya selalu berinovasi membuka *revenue stream* baru. Namun perlu diperhatikan bahwa strategi ini harus ditunjang dengan diversifikasi produk dan *marketing* yang benar jika tidak, mungkin *brand* produk kita akan “tercemar”.

Marketing

Daniel Pink dalam buku “To Sell is Human” memberi refleksi segar tentang mitos *marketer*. *Marketer* bukan mereka yang bekerja sebagai *salesman* atau divisi penjualan. Kita semua adalah *marketer*. Setiap hari kita melakukan penugasan untuk “menjual” apa pun. Bayangkan saat ini Anda tengah ingin membeli sebuah mobil baru. Anda berdebat dengan istri Anda karena perbedaan selera warna. Anda berjuang, mencari alasan logis, memberi analogi, *framing*, atau mengumpulkan dukungan suara dengan membujuk anak-anak. Itulah *marketing*. Setiap saat kita

BAB 6 VALUE CONVERTER

Anda tentunya masih ingat fenomena “Gangnam Style”? Apa yang paling Anda ingat dari fenomena tersebut? Tarian konyol? Benar, tarian Gangnam Style telah menjadi *top of mind* sebagian besar orang ketika mengingat kata tersebut, bukan hanya di Indonesia, namun juga di seluruh dunia. Beberapa penelitian mencoba mengungkap rahasia sukses manajemen Psy dalam menciptakan *trend* baru *anti-pop icon*. Selain lagu dan tarian yang lucu, unik, dan mudah ditiru, mereka juga menerapkan strategi kokreasi, membiarkan orang-orang “membajak” tarian dan lagu dalam video amatir *fan made*. Jika para artis tengah sibuk memperkarakan hak cipta tarian, manajemen Psy justru berharap banyak yang meniru dan menyebarkan secara viral. Ketika strategi ini berhasil,

manajemen Psy tidak perlu terlalu repot mempromosikan Gangnam Style ke seluruh penjuru dunia, *fans* dan media sosial yang melakukannya. Menjadi *first mover* dengan strategi *viral marketing* sudah menjadi kekuatan tersendiri dalam industri kreatif. Lalu bagaimana dengan *revenue stream* jika lagu dan video Gangnam Style begitu saja diunduh orang?

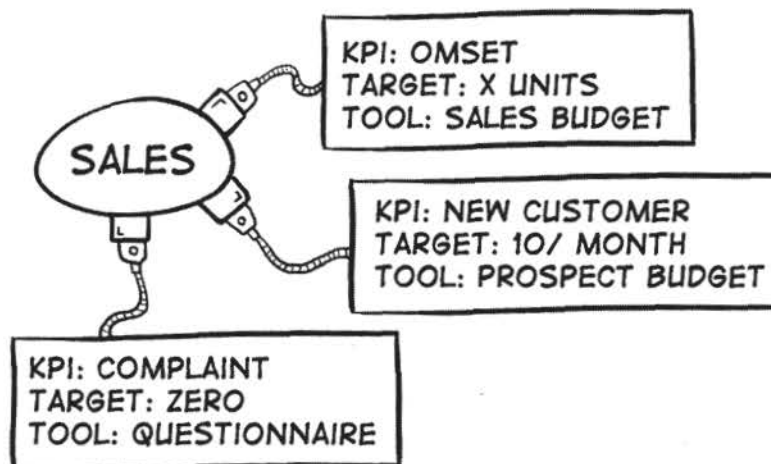


Misteri ini sangat terkait dengan desain sistem pengukuran dan KPI (*Key Performance Indicator*) atau indikator kinerja. Dalam kasus ini, KPI awal dari manajemen Psy jelas bukan jumlah uang yang diperoleh dari penjualan lagu atau CD. Mereka juga tidak berharap dari lisensi tarian. Mereka menargetkan penyebaran dan pembangunan *fans*. Orientasi ini menarik 1,7 miliar *viewer* hanya dalam setahun. Dan yang lebih menakjubkan, dari strategi ini video dan audio Gangnam Style berhasil mendapat lebih dari \$ 8 juta dari *stream ads* Youtube dan iTunes *download*. Mereka memiliki *roadmap* dan target yang jelas, yaitu jumlah *fans* sebagai

tolok ukur utama yang diharapkan akan menciptakan *revenue* yang lebih besar.

SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI *PLUG-IN* *WorM*

Di dalam bab ini kita akan mengenal lebih dalam mengenai KPI, alat pengukuran, serta strategi implementasi dan pemuadannya secara tepat sebagai konversi *value* ke dalam bentuk yang dapat diukur (*measurable*). *Value Converter* merupakan fase terakhir dari LastingLean, fase yang dibangun setelah menetapkan CV (CV) dan model bisnis (*WorM*). Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan sistem pengukuran untuk setiap aktivitas dan penggunaan *resource* agar kita memiliki informasi kinerja menyeluruh dalam sebuah *dashboard* atau dalam bahasa bisnis dikenal dengan konsep *Business Analytic*.



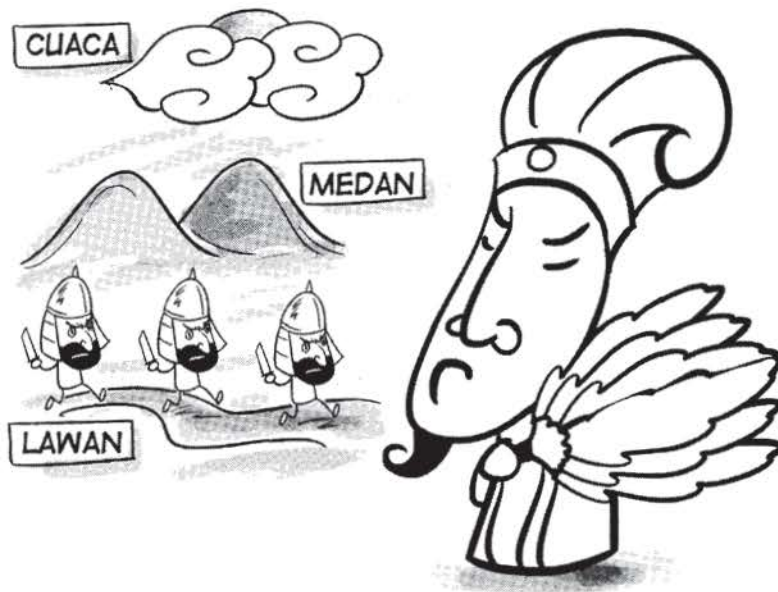
Value Converter bekerja efektif melalui WorM yang telah kita desain pada fase sebelumnya. Jika pada fase sebelumnya kita hanya mendaftarkan penggunaan *resource* dan aktivitas, kali ini kita akan melengkapi WorM dengan menambahkan sebuah *plug-in*, yaitu sistem pengukuran kinerja. Secara teknis, setiap aktivitas akan dipelajari dan di-*inject* dengan sistem pengukuran sebagai *plug-in*. Tujuan utama *Value Converter* adalah untuk memudahkan kita memahami keterkaitan dan mengelola berbagai alat ukur dalam perspektif *Business Analytic*.

Samkok Wisdom

Anda mungkin pernah menikmati film “Red Cliff II”, sebuah film kolosal yang mengangkat kisah perang tiga kerajaan atau Samkok. Operasi anak panah merupakan adegan yang sangat menginspirasi saya tentang cara berbisnis dan menentukan target. Adegan itu mengisahkan pihak Zughe Liang yang menantang dirinya untuk mengumpulkan 100.000 anak panah dalam waktu tiga hari saja. Peningkatan sediaan senjata ini selanjutnya akan digunakan untuk menyerang pasukan Cao-Cao yang kondisi kekuatannya sangat jauh melebihi pasukan Zhuge Liang.

Dua hari Zughe Liang hanya berdiri memandangi laut dan cuaca dan meminta pasukannya menyiapkan beberapa kapal sederhana dengan awak kapal boneka yang terbuat dari jerami. Pada hari ketiga, ia mulai menggerakkan kapal dengan beberapa gelintir awak manusia mendekati kapal militer Cao-Cao. Mereka bergerak di antara kabut yang sangat tebal dan nyaris tak terlihat. Sambil menabuh genderang, pasukan Zhuge Liang memancing

serangan dari Cao-Cao dan prediksinya tepat. Pasukan Cao-Cao segera merespon kedatangannya dengan serbuan panah yang membabi buta. Anak-anak panah mulai menancap pada kapal-kapal dan boneka jerami Zhuge Liang. Kapal-kapa jerami Zhuge Liang mulai penuh memuat anak panah yang diperoleh gratis dari Cao-Cao.



Setelah cukup, segera kapal-kapal jerami Zhuge Liang bergerak mundur dan kembali ke markas besar. Mengetahui hal ini, pasukan Cao-Cao segera merayakan kemenangan semuanya. Mereka berpikir telah menang dan berhasil memukul mundur pasukan lawan tanpa mengetahui motif lawan sebenarnya. Pada saat yang sama pun, Zhuge Liang bersama pasukannya tengah

merayakan kemenangannya mendapat 100.000 anak panah secara gratis.

Dari perspektif Zhuge Liang, kita dapat belajar bahwa target kemenangan tidak selalu identik dengan melemahkan kekuatan lawan atau memukul mundur pasukan lawan. Zhuge Liang telah mendefinisikan target kemenangannya, yaitu 100.000 anak panah. Keberhasilan Zhuge Liang sangat ditentukan oleh cara ia berhitung dan menyusun target. Terbukti, hanya dengan target yang jelas, strategi akan menjadi lebih efektif. Zhuge Liang memanfaatkan informasi tentang kondisi emosi lawan (Cao-Cao), cuaca, dan medan atau dalam dunia bisnis modern proses ini dikenal dengan sistem informasi yang menjadi landasan *Business Analytic*.

BUSINESS ANALYTIC

Jika Anda seorang pria lajang sedang mencari pasangan hidup, kriteria atau indikator apa yang Anda tetapkan? Wanita dengan sifat yang baik, *lifestyle*, tinggi dan berat badan ideal, inteligensia, kecantikan, keadaan ekonomi (mungkin), kebangsaan, agama, dan bisa saja latar belakang keluarga. Setiap kita memiliki kriteria dan batas toleransi terhadap penyimpangan dari standar yang kita tetapkan. Yang pasti, tidak ada di antara kita memilih pasangan hanya mengandalkan satu indikator saja, misalnya asal cantik bidadari walau hati monster, bau badan seperti hamster. Kita perlu menganalisis seluruh aspek yang relevan untuk mengurangi risiko salah pilih. Terlalu banyak kriteria juga mungkin akan membuat Anda frustrasi karena tak kunjung menemukannya. Sama halnya

dalam menilai performa bisnis. Kita tidak boleh memandang KPI dan alat ukur sepenggal-penggal, namun sebagai satu keutuhan yang tak terpisahkan. Cara pandang demikianlah yang mendasari lahirnya konsep *Business Analytic*.



Beberapa tahun terakhir istilah *Business Analytic* mulai ramai diperbincangkan, menggantikan cara pandang sistem pengukuran KPI konvensional. Analisis KPI konvensional hanya mampu menjawab pertanyaan “apa yang telah terjadi?” namun tidak mampu menjelaskan mengapa hal itu bisa terjadi. Hal ini tidak berbeda jauh dengan analogi mencari pasangan hidup tadi. Dengan mempertimbangkan beberapa indikator sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang sama, kita akan lebih mudah memahami sebuah kejadian, menelusuri ke belakang, serta mencari benang merahnya.

Seringkali sebuah keberhasilan pencapaian dipicu oleh keberhasilan pencapaian lainnya. Jeremy Hope dan Steve

Player, dua pakar bisnis penulis buku “Beyond Performance Management” dengan tegas menjelaskan kaitan performa *intangible asset* seperti *leading brand*, loyalitas konsumen, ide, dan sebagainya akan memicu kinerja *market value*. Hal ini juga dibenarkan oleh pakar Balanced Scorecard, Gary Cokins yang mengungkapkan bahwa pada tahun 1982, setiap US dollar dari kapitalisasi market, 62% didistribusikan pada *tangible asset* seperti bangunan, mesin, atau inventori. Namun sejak tahun 2001, hanya 15% yang didistribusi ke dalam *intangible asset*, 85% selebihnya didistribusikan pada *intangible asset* seperti *brand*, hubungan, dan manusia. Demikianlah cara berpikir *Business Analytic*, untuk mencari jawaban pertanyaan “mengapa sebuah fenomena bisa terjadi?”.

Implementasi prinsip *Business Analytic* menawarkan tiga manfaat besar berikut ini.

a. Integrasi alat ukur dalam sebuah sistem

Prinsip *Business Analytic* mengelola logika dan cara berpikir kita agar tetap fokus pada satu tujuan strategis. Setiap KPI dan alat ukur dibangun berdasarkan sasaran strategis dan memiliki hubungan saling memengaruhi satu sama lain. Misalnya, sebuah perusahaan yang mengangkat kecepatan dan kemudahan transaksi *online* perlu menetapkan KPI terkait dengan kecepatan *loading*, ukuran *file website*, kesederhanaan tampilan, pemahaman admin terhadap cara kerja internet, dan kecepatan admin dalam merespon konsumen dan menangani transaksi.

Ia tidak perlu menetapkan KPI desain dan animasi yang indah, admin berpenampilan menarik, atau minimum pendidikan.

b. Meminimalkan konflik kepentingan antar area pertanggungjawaban

Dengan cara pandang holistik dan pengertian bahwa setiap KPI dan alat ukur akan saling memengaruhi sekaligus memengaruhi kinerja keseluruhan. *Business Analytic* akan membantu meminimalkan terjadinya konflik antararea kepentingan seperti *cost center*, *revenue center*, *profit center*, atau *investment center*. Komunikasi strategi yang baik akan memperkuat motivasi tiap area bukan hanya kinerja untuk kepentingannya masing-masing, namun juga untuk kepentingan bersama. Atau dengan kata lain, *Business Analytic* akan memotivasi terciptanya *value center*, dimana masing-masing area akan berupaya men-*deliver value* ke area lain.

c. Feedback yang lebih bernilai

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali konflik dan pertengkaran terjadi hanya karena ketidakmampuan kita melihat sebuah masalah dari perspektif yang lain. Kita terlalu *ngotot* dengan cara berpikir kita yang kita anggap paling benar, yang lain salah. Jika Anda mempelajari teori pengambilan keputusan, selain masalah *over confident*, manusia juga memiliki ego yang tidak mudah dipatahkan

dan rentan terhadap konflik. Inilah yang terjadi ketika pimpinan perusahaan menghadapi konflik dan hanya memiliki satu sudut pandang. Pemikiran komprehensif *Business Analytic* akan membantu pimpinan berpikir bijaksana dalam mengatasi sebuah konflik.

LANGKAH MERANCANG SISTEM PENGUKURAN

Kita semua telah paham bahwa bisnis dibangun dengan tujuan. Tujuan yang dapat dicapai adalah tujuan yang dapat diukur. Hanya dengan mengukur dan mengevaluasi performa kita dapat mengendalikan dan memproyeksikan masa depan bisnis kita. *Value Conversion* tidak hanya bertujuan untuk menyusun sistem pengukuran dan *Business Analytic*, namun juga memerhatikan proses evaluasi, yang menjelaskan terjadinya proses *delivery value* ke tangan konsumen. Evaluasi merupakan salah satu aktivitas vital dalam bisnis. Sama halnya dengan evaluasi diri yang sering Anda lakukan setelah mengalami satu kejadian. Melalui tahap evaluasi, Anda akan mengetahui efektivitas operasional dalam mencapai strategi selama ini.



Apa pun model bisnis Anda, secara konsep, proses evaluasi terdiri dari tiga aktivitas kunci, yaitu menentukan perangkat pengukuran, mengumpulkan data dan ukur, dan pembelajaran.

Setting Perangkat Pengukuran

Setting perangkat pengukuran memiliki tujuan untuk menjaga fokus pencapaian strategi dan meningkatkan keyakinan prospek. Dengan ketersediaan perangkat pengukuran, pihak manajemen akan lebih mudah mengambil tindakan karena ada arahan dan target yang jelas. Berbekal inilah mereka dapat mengonsentrasikan *resource* agar lebih fokus pada target dan menghindari aktivitas-aktivitas sampah.

Perangkat pengukuran akan memberi jaminan pencapaian target dengan lebih baik. Untuk para pimpinan atau pemilik, pengukuran akan membantu Anda mengendalikan performa perusahaan. Dalam posisi sebagai partner, perangkat pengukuran akan membantu Anda meningkatkan konfidensi investor atau klien terhadap prospek perusahaan Anda. Seperti pengalaman-pengalaman saya ketika berhadapan dengan klien dan investor, mereka selalu saja menanyakan target yang saya dan tim tawarkan dan bagaimana kami mencapainya.

Untuk merancang sistem pengukuran yang baik, kita harus memerhatikan tiga persyaratan berikut ini.

Syarat pertama: merefleksikan strategi

Sistem pengukuran yang baik harus merupakan cerminan atau turunan dari strategi. LastingLean telah memberi kepastian hal ini karena sistem pengukuran merupakan perpanjangan dari pemetaan alur bisnis (WorM) yang juga merupakan hasil dekonstruksi dari strategi penciptaan CV.

Syarat kedua: dibangun dengan filosofi *bottom up*

Sekecil apa pun tim dalam perusahaan Anda, pastikan pengambilan keputusan, khususnya terkait dengan desain sistem pengukuran tetap memerhatikan inisiatif dari bawahan. Hanya bekerja mengikuti apa kata bos tidak akan efektif dalam jangka panjang karena orang akan lebih menghargai sebuah dunia ketika ia ikut merencangnya. Libatkan anggota tim Anda dan mereka akan lebih berkomitmen pada kesepakatan bersama.

Syarat Ketiga: dapat diukur atau dikuantifikasikan

Hal terpenting dari sistem pengukuran adalah kemampuannya untuk mengukur. Dalam perhitungan bisnis, segala sesuatu dapat diukur jika dapat dikuantifikasikan. Tidak peduli apakah data kita dalam bentuk kualitatif, yang penting dapat dikonversikan ke dalam ukuran kuantitatif. Saya akan mengawali pembahasan teknis sistem pengukuran ini melalui ilustrasi Program Dietku berikut.

BAB 7 MEMBANGUN BUDAYA LEAN

Suatu ketika induk ayam menemukan telur elang terjatuh di antara semak-semak. Ia mengira telur tersebut adalah miliknya. Tanpa berpikir panjang, ia membawa telur itu dan mengeraminya hingga menetas. Betapa heran ketika ia melihat bentuk makhluk tersebut yang cukup berbeda dengan ayam. Namun, rasa sayang telah menyisihkan keheranannya itu. Diasuhkannya makhluk itu seperti anak ayam pada umumnya. Menginjak usia remaja, makhluk aneh itu mulai banyak bertanya pada induknya, “Kenapa aku beda dan lebih besar dari ayam-ayam seusiaku?” Induk ayam selalu saja dapat membuat makhluk itu

yakin bahwa ia memang anak ayam, hanya penampilannya yang sedikit beda.

Mengais tanah, mencari cacing, dan berkelompok itu yang ia lakukan seumur hidup. Di masa tuanya, suatu saat ia berjalan-jalan di sebuah bukit tinggi dan memandangi langit yang sangat luas. Tiba-tiba ia melihat seekor burung elang dewasa terbang dengan megah, tenang, dan penuh wibawa. Ia terkagum. Dalam hati ia berkata, "Seandainya aku adalah burung elang"



Ini adalah dongeng klasik yang selalu membawa pesan segar untuk dibicarakan. Moral dari fabel ini adalah tentang kekuatan budaya dan kebiasaan dalam pembentukan karakter. Seekor elang hingga masa tuanya merasa bahwa dirinya adalah ayam karena ia memang hidup dan dididik sebagai ayam. Dalam kehidupan bisnis, kita dapat memaknai moral ini sebagai kekuatan budaya

organisasi, kebiasaan-kebiasaan, dan aturan yang dibangun dan dipelihara untuk membentuk karakter orang-orang yang terlibat di dalamnya. LastingLean bukan sekadar *tool* permodelan bisnis. LastingLean adalah filosofi penciptaan *value* dan penghilangan sampah. Implementasi LastingLean sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang ada atau ingin diciptakan. Selanjutnya, keberhasilan membangun budaya organisasi sangat ditentukan oleh dua elemen penting, yaitu kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen.

KEPEMIMPINAN

Di dalam penciptaan budaya LastingLean, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membentuk tiga budaya utama, yaitu budaya pemberdayaan, budaya Lean, dan budaya belajar.

Budaya Pemberdayaan

Dalam buku “Drive”, Daniel Pink memberikan cara efektif pemberdayaan manusia dalam organisasi. Dalam era konseptual yang melampaui *knowledge worker* dan era informasi, seorang karyawan memerlukan lebih dari sekadar perintah dan imbalan. Mereka memerlukan fasilitas aktualisasi diri. Pendelegasian tanggung jawab dan kesempatan untuk mengasah kemampuan (*mastery*) merupakan dua hal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen. Sebuah pepatah mengatakan “seseorang akan lebih menghargai dunia dimana ia turut membangunnya”. Melibatkan bawahan atau pendekatan keputusan *bottom up* akan menjadi

lebih efektif dalam peningkatan performa karyawan. Tentunya, sikap memercayai orang lain harus mendasari diri pemimpin. Tanpa sikap ini, pemimpin tidak akan pernah mendapat kepercayaan dari bawahan karena ia tidak pernah memberikan kesempatan bawahan untuk mengasah dan memberdayakan kemampuannya.

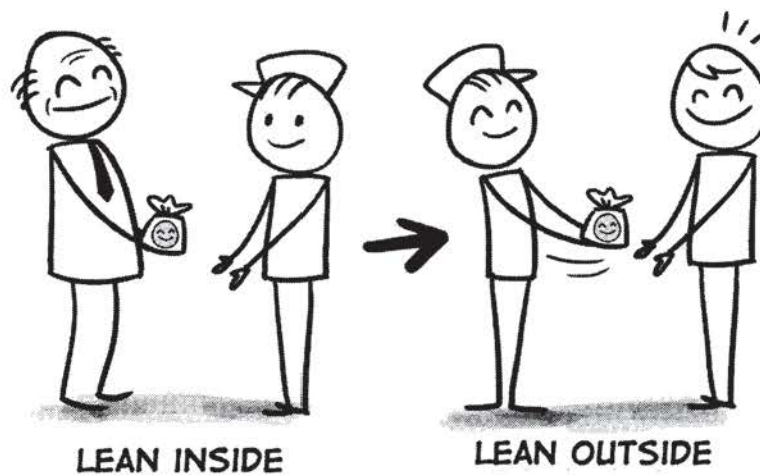
Dalam perspektif kelayakan, keberhasilan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan fokus pekerjaan pemimpin atau pihak manajemen pada hal-hal strategis ketimbang urusan teknis.

Budaya Lean



Sebelum menjalankan bisnis berbasis Lean, tentunya seorang pemimpin wajib berjiwa Lean (*Living Lean*) dan mampu menularkannya kepada tim. Sekali lagi, LastingLean adalah filosofi hidup yang menekankan pada penciptaan *value* dan penghilangan aktifitas sampah secara berkelanjutan. Tugas pemimpin adalah

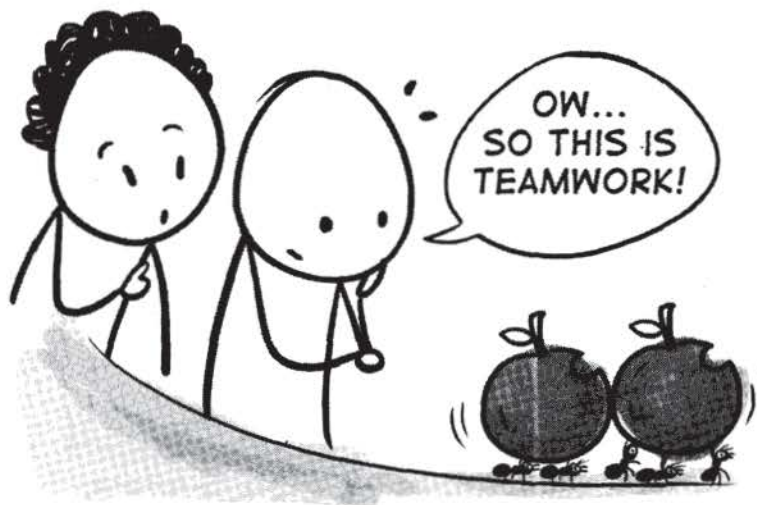
mengupayakan setiap personal menyadari pentingnya dan saling bergantungnya keberadaan satu sama lain (interdependensi) sehingga di antara divisi akan berupaya memberikan *value* bagi divisi lain. Pakar bisnis Willie Pietersen juga menekankan pentingnya hal ini: “*We should get rid of the notion of a cost center. Every subgroup in an organization should function as a value center*”. Hanya dengan memiliki atmosfer Lean yang kuat sebuah bisnis mampu memberikan layanan terbaik bagi *stakeholder*. Ketika pimpinan terbiasa ada untuk memberi *value* bagi bawahan, maka sangat mudah untuk membiasakan karyawan memberikan *value* pada konsumen dan *stakeholder* lain.



Budaya Belajar

“*Stay hungry, stay foolish*”. Inilah salah satu prinsip inovasi berkelanjutan perusahaan teknologi besar Apple yang diusung Steve Jobs. Seseorang yang merasa pandai tidak akan pernah

menjadi lebih pandai. Inilah yang menjadi salah satu faktor kegagalan Sony Betamax yang telah kita bahas pada bagian awal atau Kodak yang telah berada dalam zona nyaman. Sukses mencapai target saat ini harus menjadi persiapan merancang target lebih tinggi lagi yang berarti harus berproses lebih baik lagi. Hanya dengan semangat ini, *continuous improvement* akan berjalan dan Lean akan menjadi LastingLasting. Prinsip demikianlah yang harus dibangun di dalam benak tim, karena membangun bisnis pada dasarnya adalah membangun manusia.



SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Selain kepemimpinan, pembentukan budaya dapat diupayakan melalui sistem pengendalian manajemen (SPM). SPM merupakan rangkaian prosedur dan aturan untuk mengendalikan perilaku

setiap personel dalam perusahaan. Dalam organisasi apa pun, manusia atau *human capital* memegang peran terbesar. Hanya melalui kemampuan mengendalikan mereka kita dapat meraih sukses.

Secara khusus, SPM memiliki tiga tujuan yaitu mengatasi karyawan yang tidak tahu tujuan atau arah perusahaan, karyawan yang tidak mau mengikuti kemauan perusahaan, dan karyawan yang tidak mampu menjalankan tugasnya karena keterbatasan kompetensi. Sebuah SPM yang efektif harus mampu mengkover fungsi pengendalian terhadap hasil dan proses. Dalam kajian konseptual, analisis varians dan sistem penganggaran merupakan *tools* dari pengendalian hasil. Sedangkan pengendalian proses atau tindakan dapat dilakukan melalui penetapan kode etik, peraturan perusahaan, pelatihan karyawan, budaya organisasi, *job description*, dan *review* terhadap perkembangan proyek berdasarkan termin.

Pengendalian Professional Judgement

Implementasi LastingLean, khususnya pada tahap *Value Generator* sangat banyak dipengaruhi oleh aspek subjektivitas. Ini merupakan tantangan tersendiri bagi pelaku bisnis atau inovator, bagaimana menjaga *professional judgement*. Saya mencatat tiga prosedur pengendalian yang dapat diterapkan untuk meminimalkan risiko subjektivitas dan konfidensi yang berlebihan, yaitu kerja tim, pengendalian data riset, dan *pre-action review*.

Bekerja dalam Tim

Pekerjaan dalam tim memerlukan konsensus atau prosedur kesepakatan yang terbangun secara alami. Setiap pendapat dan keputusan telah “terfilter” melalui pemikiran dan pertimbangan setiap anggota tim. Berbeda dengan proses inovasi yang didominasi atau dilakukan oleh satu orang saja sehingga keputusannya bisa jadi sangat subjektif dan hanya bersandar pada rasa percaya diri yang berlebihan dari seorang kreator.

Mengandalkan data hasil riset

Menggunakan data hasil riset juga dapat menjadi solusi yang bijaksana di dalam mengambil sebuah keputusan. Hasil riset merupakan data yang diperoleh dari perspektif lain (dalam hal ini konsumen).

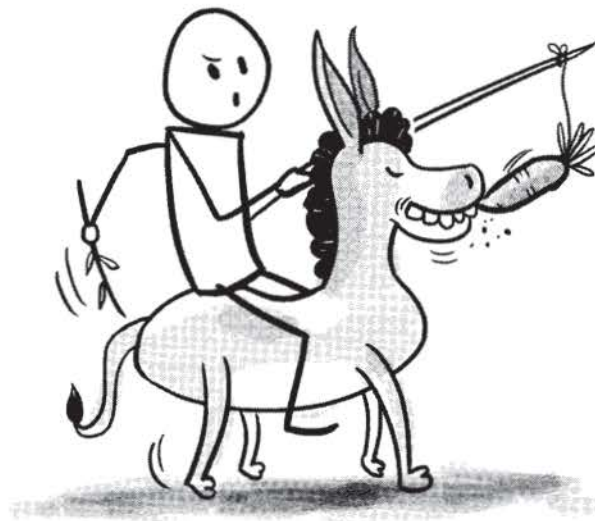
Pre-action Review

Pre-action review merupakan prosedur kendali dengan mengandalkan proses *review* oleh pihak *principal*. Proses ini dilakukan sebelum sebuah proyek benar-benar dijalankan. *Pre-action review* akan mempertimbangkan perspektif atasan yang lebih berorientasi pada aspek strategis.

Ketiga jenis prosedur kendali tersebut bukan sebuah pilihan, namun dapat dikombinasikan sesuai kebutuhan model bisnis Anda.

Carrot and Stick

Mempelajari SPM tidak terlepas dari sistem imbalan dan hukuman atau *carrot and stick*. SPM merupakan sistem yang menyediakan sinyal dan papan skor, sedangkan sistem imbalan dan hukuman akan menyediakan hadiah atau sanksinya. Tujuan utama dari sistem imbalan dan hukuman adalah sebagai motivasi untuk meningkatkan kepastian terkendalinya tindakan karyawan dan tercapainya target atau hasil.



Dalam kondisi umum, selain gaji, imbalan diberikan dalam bentuk bonus, tunjangan, *share*, imbalan dalam bentuk finansial lainnya, atau promosi yang juga berujung pada aspek finansial. Begitu pula dengan hukuman yang pada umumnya dikaitkan dengan pengurangan manfaat finansial seperti pemotongan gaji atau penundaan kepangkatan.

Dalam atmosfer kerja yang cenderung statis, rutin berulang, dan tidak memerlukan kreativitas tinggi, sistem imbalan hukuman demikian cukup efektif. Namun, ketika perusahaan Anda memerlukan inovasi dan kreativitas tinggi, hanya mengandalkan aspek finansial tidak akan memberi dampak maksimal. Tanpa mempertimbangkan aspek ini, sistem *reward* yang dibangun akan sangat rentan dengan pemborosan, yang jauh dari prinsip Lean. Peneliti *reward & punishment* kontemporer seperti Bob Nelson dan Alfie Kohn mengungkapkan bahwa pendekatan imbalan non-finansial justru lebih efektif bagi bisnis kreatif yang mempekerjakan orang-orang kreatif. Imbalan non-finansial dapat berupa tiket liburan keluarga, acara malam penganugerahan karyawan terbaik, gratis biaya persalinan, atau *voucher* makan di restoran mewah. Perusahaan ternama, Hewlett-Packard menerapkan Golden Banana Award bagi karyawan berprestasi. Bentuk *reward* sederhana ini merupakan salah satu penghargaan paling berkesan bagi karyawan yang diinspirasi dari pemberian sebuah pisang (menu makan siang) oleh manajer kepada teknisi yang mampu menyelesaikan masalah sebagai pujian dan ucapan terima kasih. At&T Universal Card Services di Florida menerapkan penghargaan World of Thanks. Sebuah penghargaan sederhana berupa sebuah *pad* dari kumpulan kertas berwarna yang berbentuk globe dengan tulisan "Thank You" dalam berbagai bahasa.

Prinsipnya, sebuah pekerjaan yang menyenangkan adalah pekerjaan yang memiliki keseimbangan yang tepat antara kompensasi dan aktualisasi. Kompensasi tanpa aktualisasi akan

REFERENSI

- 3M, 2012. *3M Posts Fourth-Quarter Sales of \$7.1 Billion and Earnings of \$1.35 per Share; Full-Year Sales*, <http://news.3m.com/press-release/company/3m-posts-fourth-quarter-sales-71-billion-and-earnings-135-share-full-year-sale>
- A, Steven G & Burley G, 2012. *3000 Raw Ideas = 1 Commercial Success!*, New Product Failure Rates, <http://gregosuri.com/new-product-failure-rate-3000-ideas-1-success-0>
- Ariely, Dan, 2008. *Predictably Irrational, The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper Collins Publishers.
- Bazerman, Max H., 1994. *Judgement in Managerial Decision Making 3rd Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Bhasin, Hitesh, 2010. *Brand Failure – McDonald's Arch Deluxe*, <http://www.marketing91.com/brand-failure-mcdonalds-arch-deluxe/>

- Barista Kids, 2012. *Coffee with...Chris Gifford, co-creator of Dora the Explorer*, <http://kids.baristanet.com/2012/01/coffee-with-chris-gifford-co-creator-of-dora-the-explorer/>
- Cokins, Gary, 2004. *Performance Management, Finding The Missing Pieces (To Close The Intelligence Gap)*, John Wiley & Sons, Inc.
- Capodagli, Bill & Lynn Jackson, *The Disney Way, Memanfaatkan Rahasia Manajemen Disney di Perusahaan Anda*, Penerbit Erlangga.
- Conditt, Jessica, 2013. *Rovio Revenue in 2012 Doubles to \$195 Million, Toys Contribute 45%*, <http://www.joystiq.com/2013/04/03/rovio-revenue-in-2012-doubles-to-195-million-toys-contribute-4/>
- Cruikshank, Jeffrey L, 2005, *The Apple Way*, McGraw Hill.
- Croll, Alistair & Benjamin Yoskovitz, 2013, *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*, O'Reilly Media.
- Denning, Steve, 2012. *What Killed Michael Porter's Monitor Group? The One Force That Really Matters*, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-one-force-that-really-matters/>
- Gladwell, Malcolm, 2013. *David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants*, Little, Brown and Company.
- Gallo, Carmine, 2009. *The Innovation Secrets of Steve Jobs, Insanely Different Principles for Breakthrough Success*, McGraw Hill.
- Guillebeau, Chris, 2012. *The \$100 Startup, Fire Your Boss, Do What You Love and Work Better to Live More*, McMillan.

- Hope, Jeremy & Steve Player, 2012. *Beyond Performance Management: Why, When, and How to Use 40 Tools and Best Practices for Superior Business Performance*, Harvard Business Review Press.
- Haydn Shaughnessy, 2013. *What Makes Samsung Such An Innovative Company?*, <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/03/07/why-is-samsung-such-an-innovative-company/2/>
- Hou, Wee Chow, 2003. *Sun Zi Art of War*, Buana Ilmu Populer, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Hou, Wee Chow; Lee Khai Sheang; Bambang W. Hidajat, 1991. *Sun Tzu: War and Management, Application to Strategic Management and Thinking*. Addison-Wesley Publishing Company, Singapore.
- Heath, Chip & Heath, Dan, 2010. *Switch: Mengubah Situasi Ketika Perubahan Sulit Terjadi*, Gramedia, Jakarta.
- Hiner, Jason, 2008. *The top five reasons why Windows Vista failed*, <http://www.zdnet.com/blog/btl/the-top-five-reasons-why-windows-vista-failed/10303>
- Haig, Matt, 2003. *Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*, Kogan Page Business Books.
- Horngren, Charles T, 2011. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice Hall.
- Imperialleisure, 2012. *Co-Creation: How Social Media Changes Everything*, <http://www.imperialleisure.com/blog/how-social-media-changed-co-creation>
- Indopos, 2013. *Gelar PPKI 2013, Dibuka Presiden*. <http://www.indopos.co.id/2013/11/kemenparekraf-dorong-peningkatan-industri-kreatif-indonesia.html>

- Jones, Chuck, 2013. *Apple Vs. Samsung: Who Could Win The Smartphone War?*, <http://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/08/20/apple-and-samsung-who-could-win-the-smartphone-war/>
- Kerpen, Dave, 2011. *Likeable Social Media, How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Naturally Generally Amazing on Facebook*, McGraw Hill.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action 1st Edition*, Harvard Business Review Press.
- Kim, W Chan & Renee Mauborge, 2005. *The Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kahneman, Daniel, 2011. *Thinking, Fast and Slow 1st Edition*, Farrar, Straus, Giroux.
- Liker, Jeffrey, 2003. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill
- Maurya, Ash, 2012. *Running Lean, Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O'Reilly Media, Inc.
- McGrath, Rita Gunther, 2013. *The End of Competitive Advantage, How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press.
- Mind Gym, 2005. *The Mind Gym*, Gramedia Pustaka Utama
- Magretta, Joan, 2012. *Understanding Michael Porter, The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press.
- Merchant, Kenneth A. & Wim A. Van der Stede, 2003. *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, Prentice Hall.

- Mc Cracken, Harry, 2010 *The Long Fail: A Brief History of Unsuccessful Tablet Computers*, <http://technologizer.com/2010/01/27/the-long-fail-a-brief-history-of-unsuccessful-tablet-computers/>
- Mutsuko, Murakami, 2013. *Power Ranger, A Japanese ToyMaker Invades Cyberspace*, <http://www-cgi.cnn.com/ASIANOW/asiaweek/96/0419/biz1.html>
- Mui, Chunka, 2012. *How Kodak Failed*, <http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/>
- Mintzgerg, Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, 1998. *Strategy Safari, A Guide Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press.
- story/
- Nelson, Bob, 2005. *1001 Ways to reward Employees*, Workman Publishing.
- Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur, 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley.
- Phillips, Andrea, 2012. *A Creator's Guide to Transmedia Storytelling: How to Captivate and Engage Audiences Across Multiple Platforms*, McGraw-Hill
- Permodalan Nasional Madani, 2013. *PNM Venture Capital Perluas Pasar UKM Industri Kreatif*, <http://www.pnm.co.id/read/254/PNM-Venture-Capital-Perluas-Pasar-UKM-Industri-Kreatif->
- Porter, Michael E, 1980. *Competitive Strategy*, The Free Press.
- Porter, Michael E, 1998. *Competitive Advantages, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.

- Pietersen, Willie, 2010, *Strategic Learning: How to Be Smarter Than Your Competition and Turn Key Insights into Competitive Advantage*, John Wiley & Son, Inc.
- Pink, Daniel H., 2011. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead.
- Pink, Daniel H., 2012. *To Sell is Human, The Surprising Truth About Moving Others*, Riverhead.
- Pink, Daniel H., 2006. *A Whole New Mind, Why Right Brainers Will Rule The Future*, Riverhead.
- Ries, Eric, 2011. *The Lean Startup*, Crown Business.
- Ramaswamy, Venkat & Francis Gouilart, 2010. *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press.
- Romney, Marshall B & Paul J Steinbart, 2011. *Accounting Information Systems*, Prentice Hall
- Raynor, Michael E, 2007. *The Strategy Paradox*, Doubleday.
- Said, Samuel, 2013. *Psy Earns \$8 Million from Youtube Advertising Revenue*, <http://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/psy-earns-8-million-from-youtube-advertising-revenue/>
- Smith, Robert Rowland, 2013. *The Reality Test*, Profile Book Ltd.
- Sachs, Jonah, 2012. *Winning The Story Wars, Why Those Who Tell-and Live- the Best Stories Will Rule The Future*, Harvard Business Review Press.
- Soeherman, Bonnie, Richardo P W, Edwin T, 2010. *The Ways, Business Wisdom*, Elex Media Komputindo.
- Wikipedia, 2013. *Square Enix*, http://en.wikipedia.org/wiki/Square_Enix

Wikipedia, 2013. *Capcom*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Capcom>

Wikipedia, 2013. *Konami*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Konami>

Wikipedia, 2013. *DeNA*, <http://en.wikipedia.org/wiki/DeNA>

Wikipedia, 2013. *Paul Ekman*, http://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Ekman

Young, Park Min, 2012. *K-Drama Fever Impacts Other Industries*, <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20120110000723>

PENULIS

Bonnie Soeherman

“Bagi saya, melukis adalah hakikat sebuah kehidupan. Di sana ada berbagai warna, bentuk, tekanan, dan perasaan yang dikombinasikan dan dikomposisikan dalam sebuah harmoni. Setiap goresan terjukstaposisi ke dalam jutaan kisah. Saat saya melukis, saya merasa sedang mengarungi semesta yang tak pernah berakhir.

Setiap fantasi menjadi pesawat antariksa yang membawa saya menuju keindahan tanpa sekat ruang dan waktu. Inilah metafor dari seni kehidupan.”



Karier Akademis dan Pelatihan


Bonnie, akademisi, *trainer*, sekaligus praktisi yang menekuni bidang industri kreatif. Lebih dari sepuluh tahun menjalani kehidupan luar biasa dengan berbagi dan memberi pelatihan di berbagai sekolah bisnis, program pascasarjana, dan perusahaan menengah dan besar seputar *entrepreneurship* dan strategi inovasi. Kecintaan terhadap Seni Perang, Kitab Ramayana, dan filosofi Jepang menjadi keunikan sekaligus kelebihan pemikiran Bonnie dalam memandang fenomena bisnis secara holistik. Berbagai pemikirannya telah diterbitkan oleh Kelompok Kompas Gramedia dan dipresentasikan berbagai forum akademis, diantaranya adalah: Setiap Hari itu Perang, Bersiaplah Menang; Hati Sang Jenderal; Seni Perang Sun Zi & Sistem Pengendalian Manajemen; dan *Decoding* Ramayana. Dengan usia yang relatif muda, saat ini Bonnie sedang menyelesaikan disertasi tahap akhir pada jenjang S3 Ilmu Akuntansi Universitas Airlangga.

Karier Bisnis

Bonnie adalah *co-founder* PT Mekanima Inspira Nagara, sebuah perusahaan *transmedia storytelling*. *The Adventures of Wanara* merupakan salah satu IP yang mendudukkan Mekanima sebagai *the best startup company* dalam ajang bergengsi Telkom Indigo Fellowship 2011 dan Indigo Venture 2012. Pada tahun 2013, Mekanima berhasil meraih tiga penghargaan sebagai nominator Indonesia ICT Award (INAICTA) dan menjadi juara pada kategori Digital Interactive Media, serta menjadi juara *startup*


company Indonesia Creative Festival (INCREFEST) 2013. Berbagai prestasi membawa Bonnie menjadi narasumber di berbagai media (seperti JJFM, Pas FM, Sindo, dan Suara Surabaya, Kompas TV, Centro One, Metro TV, dan Telios TV).

Bagikan kisah menarik Anda di:

 : bonniestrategist@gmail.com

 : Bonnie.Soeherman

 : @Bonnie_Soe

 : [inspirasiisolusibisnis](http://inspirasiisolusibisnis.com)

APRESIASI UNTUK LASTING LEAN

"Bonnie menulis Lasting Lean secara kreatif, gamblang, sederhana, dan disertai dengan contoh-contoh kasus serta ilustrasi yang menarik. Mereka yang ingin sukses dalam bisnis dan kehidupan wajib membaca buku ini!"

—**Bambang Tjahjadi**, Guru Besar Ilmu Akuntansi & Strategi
Universitas Airlangga

"Lasting Lean, sebuah metodologi inovasi unik yang efektif, efisien, serta memudahkan positioning inovasi agar tidak terjebak dalam kompetisi."

—**Chandra Tamrin**, Manager Service Development, R&D Center
PT Telkom Indonesia, Tbk.

"Banyak teori yang sudah saya pelajari hanya untuk menjadi CEO sukses, sepertinya buku inilah yang akan menjadi "kitab suci" saya untuk terus mengembangkan industri animasi Indonesia."

—**Achmad Rofiq**, Founder, CEO DGMxinema

"Meski tidak diikat dalam kekerabatan konvensional, sungguh indah selama 16 tahun ini dapat menyaksikan perkembangan kreativitas selaras dengan pertumbuhan karya dari seorang Bonnie Soeherman yang terus produktif 'berbuah'. Amatlah rugi bagi siapapun yang mau tetap 'muda' dan inovatif sambil menorehkan makna bagi hidupnya, bila tidak mengunduh ide cermerlang dan pesan memikat dari buku "Lasting Lean" ini. Selamat berdansa dalam gelombang gagasan bersama peselancar kehidupan yang penuh kejutan sekaligus keindahan!"

—**Wiyono Pontjoharyo**, Founder Jurusan Akuntansi FBE Ubaya
dan Synergy Management Consultant)

Penerbit PT Elex Media Komputindo
Kompas Gramedia Building
Jl Palmerah Barat 29-37 Jakarta 10270
Telp. (021) 53650110, 53650111 ext. 3214
Web Page: <http://www.elexmedia.co.id>

gramedia

