



# Scale-Up Action

Langkah Cerdas Agar Bisnis Tetap  
Bertumbuh di Tengah Krisis



Nur Agustinus

# *Scale-Up Action*

Langkah Cerdas Agar Bisnis Tetap  
Bertumbuh di Tengah Krisis

**Sanksi Pelanggaran Pasal 72 :**  
**Undang-Undang Nomer 19 tahun 2002**  
**Tentang Hak Cipta**

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# *Scale-Up Action*

**Langkah Cerdas Agar Bisnis Tetap  
Bertumbuh di Tengah Krisis**

Nur Agustinus

Bina Grahita Mandiri

Surabaya, 2021

**Scale-Up Action: Langkah Cerdas Agar Bisnis Tetap  
Bertumbuh di Tengah Krisis**

**Penulis:**

Nur Agustinus

ISBN: 978-602-71493-7-3

**Penerbit:**

Bina Grahita Mandiri

Jl. Kremlangan barat 31-I

Surabaya 60175

Telp. (031) 3526207

Email: binagrahita@gmail.com

Cetakan pertama: Oktober 2021

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

# Kata Pengantar

Ada sebuah dongeng yang terkenal tentang tiga babi kecil dengan serigala. Dongeng ini pertama kali dipublikasikan pada tahun 1886 oleh James Orchard Halliwell-Phillipps, yang kemudian difilmkan oleh Walt Disney dan Warner Bros sehingga terkenal sekarang ini. Alkisah, ketiga babi itu ingin membangun rumah untuk tempat tinggalnya. Yang satu membuat pondoknya dari jerami. Babi kecil yang pertama berpendapat bahwa membangun pondok dari jerami tidak butuh waktu lama dan mudah. Namun kedua saudaranya tidak setuju. Karena rumah yang terbuat dari jerami sangat rapuh. Babi kecil yang pertama tidak mendengarkannya.

Tidak seperti babi kecil pertama, babi kecil yang kedua ingin mencari papan kayu sebagai bahan untuk membuat rumahnya. Memang akan membutuhkan waktu beberapa hari untuk membuat rumah dari kayu. Rumah dari kayu memang lebih kuat dibanding rumah yang terbuat dari jerami. Tetapi babi kecil yang ketiga tidak suka rumah dari kayu. Babi kecil yang ketiga memikirkan sebuah rumah yang kuat berdiri menghadapi angin, hujan, dan salju, dan yang lebih penting adalah dapat melindungi dari serangan serigala. Babi kecil yang ketiga memutuskan untuk membuat rumahnya dari batu bata.

Kisah ini seperti kita ketahui, waktu serigala datang ke pondok babi kecil pertama, dengan mudahnya ditiup sang serigala sehingga rumah jeraminya roboh. Babi kecil lari ke

rumah saudaranya yang terbuat dari kayu. Hal yang sama juga terjadi pada rumah babi kecil yang dari kayu. Ternyata tiupan sang serigala begitu kuat juga bisa membuat rumah dari kayu akhirnya roboh. Mereka lalu berlari ke rumah babi ketiga yang dari batu bata. Di rumah ini, serigala kehabisan napas, tak mampu merobohkan rumah dari batu bata. Mereka selamat bahkan akhirnya bisa mengalahkan serigala saat berusaha masuk lewat cerobong dan jatuh ke dalam kuali yang sudah disiapkan dengan air mendidih.

Apa pelajaran yang bisa kita ambil dari cerita ini? Bangunlah bisnis kita secara kokoh. Banyak usaha didirikan seperti membuat rumah dari jerami. Atau kita mengira sudah cukup kuat namun ternyata roboh juga saat diterpa badai dan krisis. Kita mesti membangun bisnis dengan pondasi yang baik serta membangunnya dengan struktur yang tahan goncangan dan bahan-bahan yang kuat. Buku ini bertujuan memberi inspirasi sekaligus langkah-langkah yang perlu dilakukan agar usaha yang kita bangun dapat berkembang dan bertahan.

Kita memang tidak tahu apa yang akan terjadi di masa mendatang. Di awal tahun 2020, banyak usaha diterpa krisis akibat pandemi. Mungkin saja usaha kita berjalan lancar selama beberapa tahun, tetapi tiba-tiba terjadi masalah besar yang membuat kita langsung guncang dan runtuh. Itu sebabnya, kita perlu bertumbuh dengan baik. Jangan asal besar tetapi rapuh di dalam. Untuk itu kita perlu langkah cerdas dalam mengelola usaha.

Surabaya, 25 Oktober 2021  
Nur Agustinus

# Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Bab 1 Dari Startup ke Scale-Up	1
1. Memulai bisnis	5
2. Singkirkan hambatan	6
3. Membangun citra positif	8
4. Dikit-dikit jadi bukit	10
Bab 2 Bertahan dan Bertumbuh	13
1. Pilih kuadran yang sesuai	14
2. Mengembangkan budaya kompetitif	18
3. Promosi tidak boleh berhenti	20
4. Bersaing untuk menang	23
5. Bertahan dalam perubahan	26
Bab 3 Analisis SWOT dan Pesaing	29
1. Kekuatan dan kelemahan	30
2. Peluang dan ancaman	34
3. Strategi berdasarkan analisis SWOT	36
4. Analisis pesaing	40
5. Menentukan posisi di pasar	42

Bab 4 Perluasan Pasar	45
1. Survei pasar	47
2. Pentingnya lokasi bagi bisnis	49
3. Analisis lokasi usaha	52
4. Lokasi strategis adalah peluang	54
 Bab 5 Inovasi bertumbuh	 59
1. Membudayakan inovasi	61
2. Solusi inovatif adalah peluang	67
3. Menciptakan peluang	69
4. Inovasi tidak harus rumit	71
5. Saat inovasi tidak berhasil	75
6. Inovasi jangan sekedar asal berbeda	78
7. Kesimpulan	82
 Bab 6 Sun Tzu: Strategi “Perang” Bisnis	 83
1. Persaingan, masalah hidup atau mati perusahaan	83
2. Bagaimana menjadi panglima yang berhasil	87
3. Memenangkan persaingan secara efektif	89
4. Menyiasati berbagai jurus persaingan	92
5. Unsur manusia dalam persaingan	95
6. Kedisiplinan kunci keberhasilan	98
7. Strategi bisnis mirip kodrat air	100
8. Memakai mata-mata untuk memenangkan persaingan	103
 Tentang penulis	 107

*Apa yang tidak membunuh kita,  
membuat kita lebih kuat!*

*Friedrich Nietzsche*

*Tulisan dalam buku ini sebagian besar pernah  
dipublikasikan di blog pribadi penulis.*



**Let There be Light**

*<http://nur-agustinus.blogspot.com/>*

## Bab 1

# Dari Startup ke Scale-Up

*Bersiaplah untuk perjalanan panjang dan sering tidak menentu. Hal-hal yang baik tidak datang dengan mudah.*

– Tim Westergren

Perjalanan sebuah bisnis itu tidak pernah mudah. Kalau kita melihat ada orang yang sukses berbisnis, sebenarnya untuk sampai ke kondisi seperti itu pasti melalui lika-liku yang tidak udah. Saya mengibaratkan orang berbisnis itu seperti main ular tangga. Permainan ini menariknya adalah, kalau kita beruntung, kita bisa sampai di tempat di mana ada keempatan untuk naik tangga menuju ke tempat yang lebih baik. Bahkan terkadang tangganya begitu tinggi sehingga kita meningkat pesat. Akan tetapi kalau lagi masuk ke kotak yang ada ularnya, ini akan membuat kita merosot ke bawah lagi.

Bisnis kiranya juga seperti itu. Kita tidak pernah tahu masa depan. Seperti melempar dadu, kita berjalan. Ada yang jalannya lambat, tidak pernah ada kesempatan naik tangga, tetapi terus maju. Tapi ada juga yang belum apa-apa sudah

kena ular sehingga terpuruk kembali. Ini ibarat bisnis kita mengalami kegagalan. Tapi, apa yang harus kita lakukan? Apakah berhenti bermain? Atau kita melanjutkan permainan tersebut? Hal yang sama juga bisa kita samakan dengan kondisi dalam bisnis. Ada yang baru mulai usaha, sudah ada peningkatan sedikit naik kena musibah sehingga melorot kembali ke bawah.

Situasi yang tak pasti itu selalu dihadapi oleh para pengusaha. Walau kita telah membuat rencana yang sangat baik, kadang kejadian yang datang belum tentu menguntungkan. Bahkan bisa menjadi ancaman buat diri kita. Kondisi seperti ini mau tidak mau harus bisa diantisipasi dengan baik. Banyak usaha yang akhirnya tutup karena tidak mampu menghadapi perubahan dan krisis. Lalu siapa yang bisa bertahan?

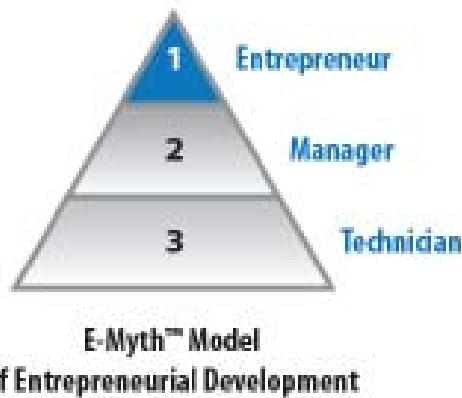
Charles Darwin pernah mengatakan, “Bukan yang paling kuat yang bisa bertahan hidup, bukan juga yang paling pintar. Yang paling bisa bertahan hidup adalah yang paling bisa beradaptasi dengan perubahan.” Adaptasi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri. Adaptasi adalah cara bagaimana mengatasi tekanan lingkungan sekitarnya untuk bertahan hidup. Akan tetapi, apakah kita cukup hanya sekedar bertahan hidup? Walau kenyataannya banyak yang seperti itu, namun sebenarnya kita semua ingin bertumbuh.

Sudah merupakan naluri setiap makhluk untuk bertahan hidup. Kalau kita memiliki bisnis, tentu kita juga ingin bisnis kita bisa tetap berjalan. Hanya saja kenyataannya bisa berbeda. Berdasarkan statistik, sebagian besar bisnis yang baru berjalan mengalami kegagalan pada tahun pertama. Dan bisnis yang berhasil melewati tahun pertama, setengahnya terbukti tutup

pada lima tahun pertama. Menurut Michael E. Gerber dalam bukunya “*The E-Myth, Why Most Small Businesses Don’t Work and What to Do About It*”, 80% perusahaan tutup di tahun pertama. Dari sisa 20%, 80%-nya tutup 4 tahun kemudian. Ini menunjukkan bahwa ada banyak batu sandungan dalam perjalanan sebuah usaha. Apalagi kalau situasi krisis sedang melanda. Untuk bisa bertahan hidup saja, konon itu sudah bagus.

Michael E. Gerber juga mengemukakan perlunya ada 3 ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang yang mau merintis usaha. Pertama adalah kemampuan entrepreneurship. Di sini adalah kemampuan melihat peluang, keberanian mengambil resiko serta inovasi ditambah ketrampilan menjual. Entrepreneurship diperlukan untuk memulai sebuah usaha.

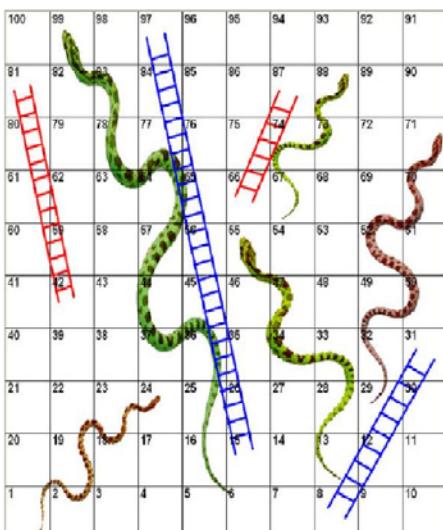
Yang kedua adalah yang sering dilupakan adalah kemampuan manajemen. Yang ketiga ini sering diabaikan karena memang banyak yang tidak mau mempelajarinya. Maunya segera action. Padahal ini pondasinya menjalankan bisnis. Akibatnya, menghadapi persaingan bisnis, seringkali



gagal. Tidak bisa mengelola usaha dengan baik. Banyak kebocoran di sana-sini. Banyak usaha yang tutup di tahun pertama karena pemiliknya tidak memahami ilmu dan ketrampilan manajemen. Jadi, sebelum itu terjadi, jangan mengabaikan ilmu manajemen.

Dan yang ketiga adalah ketrampilan di bidang teknisnya. Artinya, seorang yang jualan makanan harus tahu seluk beluk memasak. Yang jadi perias juga harus tahu cara merias. Artinya tahu betul tentang cara melakukan kegiatan usahanya.

Jadi, seperti dalam permainan ular tangga ini, pada dasarnya memiliki prinsip yang sama. Kita berusaha memperoleh tangga yang bisa membuat kita melejit, serta menghindari ular yang dapat mengakibatkan merosotnya usaha kita. Namun, dengan perhitungan yang lebih baik serta kemampuan analisis yang baik hasil belajar dari banyak hal, tentu harapannya kita bisa mengantisipasi langkah yang harus



*Bisnis seperti permainan ular tangga, kadang ada kesempatan bisa naik pesat. Tapi ada kalanya juga tiba-tiba merosot karena kena masalah tak terduga...*

dilakukan. Dengan demikian ini bukan sekedar melempar dadu yang kemudian langkah kita harus ditentukan dengan berapa angka yang tampil dari dadu tersebut.

## 1. Memulai bisnis

Bagaimana menjadi entrepreneur? Ada banyak resep dan tips untuk melangkah menjadi seorang pengusaha. Setidaknya yang diperlukan adalah perubahan mindset, sikap dan ketrampilan. Tentu saja tidak mengubah hal ini karena tantangan selalu ada.

Memang jika sudah punya keluarga dan sudah bekerja mapan di sebuah perusahaan, menjadi sebuah hambatan untuk memulai bisnis sendiri. Banyak saran mengatakan bahwa lakukan keduanya, yakni bekerja dan juga berwirausaha. Tapi benar, ini juga tidak mudah. Kita perlu fokus. Kalau usaha kita lakukan secara sampingan, nanti hasilnya juga sampingan. Lalu, apa yang harus dilakukan?

Setiap langkah yang diambil pasti ada resiko. Keraguan untuk memulai yang baru, ini memang bukan sekedar sudah enak di zona nyaman. Tapi tentu banyak yang harus dipikirkan. Menjadi makin berat kalau selama ini tabungan yang berhasil dikumpulkan juga masih belum banyak, plus kalau masih banyak tanggungan cicilan pinjaman, entah rumah atau lainnya. Ini tidak mudah.

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan saat kita hendak memulai bisnis, yaitu:

1. Ide bisnis yang luar biasa akan percuma jika Anda sulit menjualnya. Produk atau jasa yang Anda tawarkan harus bisa diterima pasar. Dengan kata lain, percuma ide bisnis

yang bagus tapi bukan merupakan sebuah peluang. Oleh karena itu, ide bisnis Anda harus bisa menjawab kebutuhan atau masalah yang dihadapi masyarakat.

2. Sukses tidak datang dalam satu malam. Jadi Anda mesti tekun dan ulet. Mengharap sukses dalam waktu singkat dan kemudian tidak tahan banting, menyebabkan Anda akan gagal.
3. Kendalikan cash flow dengan baik. Anda jangan sampai kehabisan uang akibat banyak menjual namun uangnya tidak ada, entah yang beli berutang atau Anda menggunakan uang dengan sembrono.

Memang, menurut Dave McClure, seorang entrepreneur dan *angel investor* dari San Francisco Bay Area, bagi seorang yang masih baru dalam tahan startup atau mau memulai usaha, biasanya masih bingung dalam tiga hal, pertama adalah mau menekuni bisnis produk apa, kedua siapa pelanggannya, dan ketiga adalah bagaimana cara menghasilkan uang.

## **2. Singkirkan hambatan**

Ketika kita telah memutuskan untuk membuka usaha dan membicarakan ke keluarga kita, boleh jadi tidak semuanya berjalan mulus. Mungkin kita menghadapi keraguan dari keluarga, entah orang tua atau pasangan hidup kita. Tentu alasannya bisa berbeda-beda, misalnya khawatir modalnya habis, merasa penghasilan tidak pasti, atau meragukan kemampuan kita.

Ya, ini akan tergantung sejauh mana determinasi yang kita miliki. Determinasi adalah sebuah ketetapan hati untuk

terus melakukannya. Determinasi merupakan kata ajaib yang bisa mengubah kehidupan orang menjadi lebih baik. Tapi, sayangnya, banyak di antara kita yang akhirnya mengalah dan membatalkan niat untuk berwirausaha.

Memang, berwirausaha adalah sebuah pilihan. Bagi yang berasal dari keluarga pebisnis, tentu hal ini sudah biasa dan akan mendapatkan dukungan. Namun jika kita bukan berasal dari keluarga pengusaha, tentu sulit membayangkan bagaimana bakal hidup sebagai seorang wirausaha.

Kunci sebenarnya adalah karena kita berada di zona nyaman. Kalau dipikir benar-benar, zona nyaman ini sebenarnya belum tentu merupakan zona yang aman. Di setiap kondisi pasti ada risiko. Kalau kita kemudian yang membatalkan niat, maka kita akan tetap berada dalam zona nyaman itu dan tak akan pernah membuat perubahan. Lalu apa yang harus dilakukan jika ada penghalang?

Waktu saya ikut seminar kewirausahaan di Malang, 16 Nov 2014 lalu, pembicaranya Johan Yan, seorang motivator, mengatakan bahwa berubah itu memang tidak mudah. Saat itu peserta yang sekitar 700 orang lebih dibagi dalam dua kelompok. Kebetulan memang ada dua kelompok yang duduk di bagian kiri dan kanan sebab ada karpet merah di tengah untuk lewat. Terus diinstruksikan kalau ada perintah “berubah” maka yang duduk di sebelah kiri harus pindah ke sebelah kanan dan yang di sisi kanan pindah di sisi kiri. Langsung saja setelah ada perintah itu, ruangan jadi ribut, orang pada berpindah, berdesakan dan berusaha duduk di sisi sebelah.

Lalu setelah itu, Johan Yan bertanya, apa yang menjadi penghambat? Ada yang bilang kursi. Johan Yan bilang, kan cuma disuruh pindah, tidak disuruh pindah duduk, jadi kalau

kursi jadi penghalang maka pergikanlah penghalang itu. Ayo, pindahkan kursinya. Maka semua lantas meminggirkan kursi. Setelah itu diberi aba-aba lagi untuk pindah, maka ramai lagi suasana, pada berdesakan, sikut sana sikut sini, mendesak karena ada arus balik yang juga sama besarnya. Setelah semua selesai, Johan Yan berkata, “Begitulah kehidupan sesungguhnya, ketika kita mau berubah, pasti ada yang enggan pindah. Ada yang tetap malas bergerak. Ada yang sudah bergerak kemudian mendapat desakan dan didorong, dihalangi. Tapi yang berusaha akan berhasil pindah.”

Nah, resep pindah dan berubah ini membekas di pikiran saya. Kalau ada penghalang, pergikanlah penghalang itu. Jangan karena repot dengan barang bawaan, lantas enggan berubah. Kalau ada kursi jadi penghalang, pergikanlah kursi itu. Apapun yang jadi penghalang, kalau determinasi kita untuk berubah sungguh-sungguh kuat, maka segala penghalang harus disingkirkan. Semoga pengalaman saya ikut seminar ini bisa juga memberi inspirasi bagi yang lain.

### **3. Membangun citra positif**

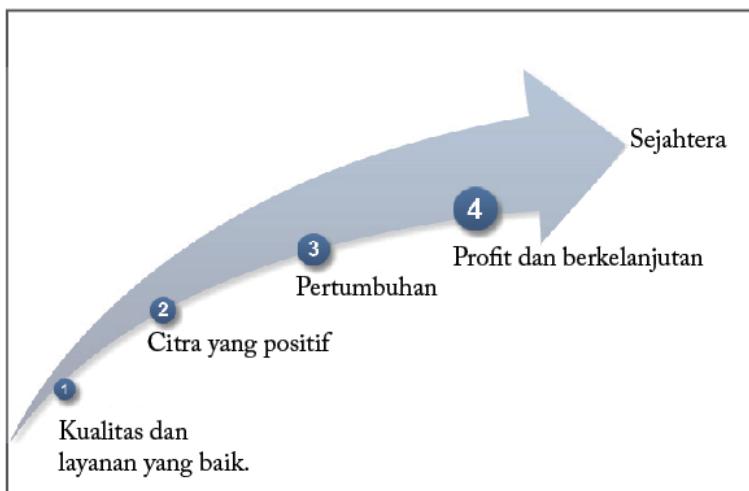
Benarkah bisnis yang baik adalah yang besar. Kalau dipikir, sebenarnya usaha yang besar belum tentu baik. Namun yang lebih bisa dipastikan, usaha yang mengalami pertumbuhan dan perkembangan, bisa dipastikan memiliki keadaan lebih baik. Tumbuh dan berkembang mencerminkan kondisi yang dinamis dibandingkan dengan keadaan statis meskipun besar. Sebab, besar tapi kropos itu penuh risiko.

Tumbuh berarti menjadi lebih tinggi atau lebih besar. Ini lebih berkaitan dengan masalah kuantitas yang ada dalam

usaha itu. Sementara berkembang lebih menekankan aspek kualitas. Dengan demikian, sebuah bisnis yang mengalami pertumbuhan dan perkembangan, berarti ia makin besar dan makin hebat.

Sejauh ini, kalau dianalisis lebih jauh, bisnis yang bagaimana yang memiliki kemampuan tumbuh dengan baik? Kalau usaha tersebut bergerak di bidang jasa, maka jawabannya adalah harus mampu memberikan pelayanan yang baik. Kalaupun itu berbentuk industri baik kecil maupun besar, maka mutu atau kualitas adalah jawabannya. Kesemuanya itu nantinya akan mengarah pada satu hal, yakni citra perusahaan yang positif. Citra positif ini harus didukung oleh seluruh personil yang ada di perusahaan tersebut.

Satu hal yang harus diamati, tak ada bisnis yang memiliki citra buruk yang punya tingkat pertumbuhan yang sehat. Proses seleksi alam terjadi di masyarakat. Citra yang



*Langkah pertumbuhan usaha dengan pondasi yang baik.*

baik akan membuat bisnis tersebut tumbuh dengan pesat pula. Dengan bekal citra baik itulah, akan punya peluang untuk tumbuh. Dengan punya kesempatan tumbuh, mereka juga berhasil meraup keuntungan yang baik dan usaha tersebut dapat dikategorikan sehat. Selanjutnya, dengan laba yang diperoleh, tujuan akhir dapat dicapai, yakni membuat setiap orang di dalamnya sejahtera. Kalau sebuah usaha tidak dapat laba besar, bagaimana pegawainya bisa mengharapkan gaji tinggi?

Kembali ke masalah tujuan berwirausaha, maka kita mau tak mau harus kembali ke dasar yang ada, yakni bagaimana kita membuat citra positif bagi bisnis kita sendiri. Kalau kita mau sejahtera, mau mendapat penghasilan banyak sehingga hidup jadi lebih enak, maka bangunlah citra yang baik. Itulah sebabnya, tidak bisa kalau Anda mengharap banyak di awal usaha.

Pepatah, berakit-rakit ke hulu, berenang-renang ke tepian, akan dapat kita teruskan menjadi: Dikit-dikit lama-lama jadi bukit. Dengan demikian, tak heran kalau di sebuah usaha yang ingin tumbuh dan berkembang makin besar akan membuat seluruh personilnya yang ada, mulai dari pucuk pimpinan sampai pegawai yang paling rendah tingkatannya, selalu bekerja sama bahu membahu menciptakan citra baik agar hidup mereka bisa lebih sejahtera. Kerja sama itu penting dalam mewujudkan citra positif. Beri layanan yang maksimal karena iklim usaha sekrang memang menuntut kerja ekstra.

#### **4. Dikit-dikit jadi bukit**

Melihat perjalanan bisnis para pengusaha memang menarik. Setiap pengusaha, baik kecil, menengah maupun

besar, pasti punya gaya sendiri-sendiri dalam menjalankan perusahaannya. Demikian pula, masing-masing punya ladang sendiri yang digarap. Tentunya dengan gambaran keuntungan yang telah dibayangkannya. Namun ada satu tipe yang banyak dijalankan oleh pengusaha dewasa ini, yakni mencari bentuk usaha yang dalam waktu cepat bisa memberikan banyak keuntungan. Kalau bisa, sekali jual, untungnya berlipat ganda. Justru dari golongan inilah banyak yang berguguran.

Jaman dulu, pepatah mengatakan, dikit-dikit lama-lama jadi bukit. Orang mesti tekun bekerja dan sabar. Kesabaran hasilnya akan bagus. Tak sabar dan ingin cepat untung malah buntung. Tapi apakah itu masih relevan? Jaman sekarang, kalau ada kesempatan harus segera dimanfaatkan secepat-cepatnya. Hukum rimba berlaku, siapa kuat dia yang berkuasa. Orang jadi ingin cepat kaya dengan menggunakan segala macam cara. Mulai dari yang halal sampai menghalalkan segara cara.

Memang, menghadapi persaingan yang begitu ketat, dengan motto kuno semacam itu jelas akan selalu ketinggalan. Yang besar makin kuat. Kecemburuhan sosial para pengusaha yang baru merintis terhadap pengusaha sukses membuatnya ingin meraih kekayaan dengan cara sekali tepuk saja. Tentu saja ada di antara mereka yang berhasil dan menjadi kaya dalam sebentar saja.

Yang menarik, mengapa orang segan melakukan bisnis yang untung kecil tapi omset penjualannya besar? Misalnya, seorang agan koran dan majalah, untungnya tiap korannya mungkin cuma Rp 1000,-. Tapi coba dibayangkan kalau ia bisa menjual ribuan koran tiap harinya. Berapa banyak pendapatan bersih tiap bulannya? Tapi siapa yang siap untuk itu dan ulet untuk berusaha yang mendapatkan rupiah demi

rupiah? Kalau bisa ya jutaan demi jutaan.

Usaha ingin cepat untung banyak akhirnya membuat orang menjadi kurang ulet. Cukup memprihatinkan sebenarnya melihat bangkitnya pengusaha dengan melihat peluang musiman. Peluang musiman ini tentu saja menarik karena hasilnya cukup menggiurkan. Kita melihat begitu banyak pengusaha yang berguguran karena cara yang mereka tempuh dan mental mereka tidak dipersiapkan untuk suatu kegagalan. Ambisi mereka untuk menjadi kaya dalam sekejap dan kalau bisa pengembalian modal cukup dalam waktu setengah tahun saja, membuat mereka terkejut dan putus asa. Bisnis kaya mendadak memang mengandung resiko yang besar. Tak beda dengan salah satu prinsip: Bila Anda mengharap banyak, maka resikonya juga besar.

Masalah ini meliputi banyak hal, menyangkut kepemimpinan, psikologi, manajemen dan budaya. Adalah hak setiap orang untuk memutuskan bisnis apa yang hendak mereka jalani. Mereka juga punya hak untuk menetapkan segmen dan harga jual dari produk yang mereka hasilkan. Namun yang penting, kesiapan mental dari tiap pelaku bisnis ini yang penting. Bagaimanapun, sikap tekun dan ulet perlu dibina agar yang dikumpulkan sedikit demi sedikit akhirnya benar-benar jadi bukit. Inilah pentingnya persistensi sebagai seorang entrepreneur!

## Bab 2

### Bertahan dan Bertumbuh

*Satu-satunya cara untuk menang adalah dengan belajar lebih cepat daripada orang lain.*

*– Eric Ries*

Orang berbisnis itu juga bisa kita ibaratkan mau memanjat pohon untuk memetik buahnya... nah, kita jangan sampai memanjat pohon yang salah. Sudah repot-repot memanjatnya, dengan resiko terjatuh... eh ternyata pohon yang kita panjat itu keliru, tidak ada buahnya, atau buahnya tidak bisa dimakan... Nah, lalu apa yang mesti dilakukan?

Pertama adalah, temukan bisnis yang sesuai minat dan passion dan minat. Kadang, masalahnya, kita menentukan bisnis tersebut (karena kita melihat orang lain sukses dan menganggap bagus peluangnya), namun sebenarnya tidak

benar-benar merupakan minat dan passion kita.

Kedua, kita mesti tahu cara memanjat dengan baik. Ini berarti kita mesti punya ketrampilan mengelola bisnis dengan tangguh. Usaha tidak bisa dijalankan hanya dengan asal-asalan. Kita mesti mau belajar bagaimana cara menjalankan bisnis di tengah persaingan yang ketat.

Ada dua pertanyaan utama yang harus dijawab oleh seorang entrepreneur sebelum ia memulai usahanya. Pertanyaan pertama, “Dalam lingkungan seperti apakah, organisasi perusahaan berada dan seharusnya ia berada di lingkungan yang bagaimana?” dan pertanyaan yang kedua adalah “Sektor apakah yang hendak dijalankan?” Pertanyaan sederhana, tetapi kalau direnungkan, artinya sangat dalam. Ini perlu kemampuan menyesuaikan diri dari pengusaha.

Seperti kita ketahui, setiap perusahaan pasti tidak dapat lepas dari lingkungannya, baik eksternal maupun internal. Lingkungan ini seringkali mengganggunya. Untuk itu agar perusahaan dapat terus hidup dan berkembang, maka haruslah pandai-pandai menyesuaikan diri terhadap setiap adanya perubahan lingkungan. Gangguan lingkungan ini dihadapi oleh masing-masing perusahaan tidak sama banyaknya dan kompleksitas masalahnya juga berbeda-beda.

## **1. Pilih kuadran yang sesuai**

Banyak perusahaan yang gagal karena pengusahaanya tidak kuat berada di lingkungan perusahaannya. Kalau dilihat, lingkungan yang pertama adalah lingkungan yang resikonya

kecil, sedang makin ke lingkungan yang keempat, resikonya semakin besar. Tetapi distulah keadliannya. Yang resikonya kecil, biasanya untungnya juga sedikit, sedang yang resikonya tinggi, kalau berhasil untungnya juga banyak. Bagaimana supaya bisa tetap bertahan dengan baik?

Menurut Dr. Martani Huseini, seorang ahli manajemen yang mendalami khusus masalah Business Policy mengemukakan bahwa, terkadang pengusaha karena tergiur akan keuntungan besar, berani menempuh lingkungan keempat. Contoh lingkungan keempat ini adalah dunia perbankan, karena lingkungan bisnis tersebut pengganggunya sangat banyak dan kompleks. Kalau kita memilih yang

Relatif sedikit atau banyaknya masalah	
Relatif ringan dan beratnya masalah	Sedikit masalah namun berat.
	Banyak masalah dan berat.
	Sedikit masalah dan ringan.
	Banyak masalah namun ringan.

*Matriks masalah yang dihadapi pengusaha dan berlaku prinsip semakin besar risiko, semakin besar perolehan (High risk = high gain).*

keempat, ibaratnya sudah tak ada waktu lagi untuk santai. Begitu santai, para pesaing akan mendahului.

Kalah dalam persaingan, berarti perusahaan akan mengalami kemunduran dan perlahan-lahan akan hancur.

Pada hakekatnya ada empat macam lingkungan perusahaan. Yang pertama, lingkungan yang mengganggunya sedikit dan tidak kompleks (ringan). Lingkungan yang kedua adalah pengganggunya sedikit tetapi masalahnya kompleks.

Selanjutnya yang ketiga lingkungan pengganggunya banyak tetapi ringan. Sedang yang terakhir, sudah banyak yang mengganggungnya ditambah lagi masalahnya yang sangat kompleks. Di sini sebagai seorang pengusaha, harus tahu benar posisinya berada dalam lingkungan yang bagaimana dia berada.

Di sini perlu direnungkan, apabila seseorang memang sanggup untuk hidup dalam dunia seperti itu, lakukanlah. Tetapi kalau ternyata hanya sanggup berada di lingkungan nomor dua, misalnya, jangan berada di lingkungan ketiga atau yang keempat. Harvard Business School menekankan pentingnya posisi yang tepat dalam dunia usaha. Baru setelah menempatkan posisi yang sebenarnya, selanjutnya memilih sektor bisnis yang hendak ditempuh.

Seorang pengusaha akan menjadi pebisnis yang hebat jika tepat berada di posisi yang sesuai dengan dirinya. Jadi, maksud dari apa yang ingin saya sampaikan, tidak ada yang salah atau paling benar dari 4 pilihan bisnis tadi. Ada orang yang memilih berbisnis yang masalahnya sedikit dan ringan, ada yang lebih suka bisnis yang masalahnya banyak tapi asal

ringan-ringan saja, atau memilih yang lain.

Nah, apakah kita telah mengetahui, kira-kira di mana posisi yang hendak dipilih? Salah pilih akan berakibat, entah bisa merasa cepat bosan, atau sebaliknya menjadi over stress. Banyak pengusaha yang masuk di kuadran yang keliru, hanya karena melihat orang lain berhasil (jadi mencoba meniru), tapi sebenarnya dirinya tidak sesuai untuk itu. Akibatnya dia mengalami kegagalan. Jack Ma, pendiri Alibaba.com mengatakan, jika kamu berbisnis hanya meniru, maka kamu akan mati. Seorang entrepreneur harus tahu di mana dia berada dan kemudian melakukan inovasi.

Mengukur apakah bisnis ini sesuai untuk kita bisa dilakukan dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, & Threat*). Masalah dirasakan berat atau ringan memang tergantung dari kemampuan diri kita. Semakin kita memiliki skills, semakin kita butuh tantangan. Dengan kata lain, kita membutuhkan dan siap menghadapi masalah yang berat.

Memang bagi pemula, banyak yang siap menghadapi banyak masalah, asalkan ringan. Jika masih merasa belum punya banyak bekal dan ketrampilan dalam berbisnis, ada baiknya jngn masuk ke ranah bisnis yang masalahnya berat. Dalam analisis SWOT selain kondisi internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan kita, ada aspek di luar diri (eksternal) yang tidak bisa kita kendalikan. Ini berkaitan dengan banyak dan sedikitnya masalah. Masalah dalam bisnis bisa macam-macam.

Kalau Anda bergerak bisnis kuliner misalnya, naik

turunnya harga sembako merupakan masalah. Komplain pelanggan juga masalah, juru masak handal Anda tiba-tiba minta keluar, itu juga bisa jadi masalah. Masalah dalam bisnis macam-macam. Nah, untuk urusan banyak atau sedikitnya masalah, datangnya dari luar... kadang ada orang yang bisa tahan menghadapi masalah yang bertubi-tubi, tapi belum tentu bagi orang lain. Jadi, pilihlah usaha yang sesuai dengan diri Anda, analisis SWOT diri Anda, maka ini menjadi langkah awal untuk memilih bisnis yang cocok dengan passion dan minat Anda.

## **2. Mengembangkan budaya kompetitif**

Setiap perusahaan pasti ingin berumur panjang. Paling tidak, itu merupakan suatu naluri untuk tetap tumbuh dan berkembang. Perusahaan akan bisa bersaing dengan sukses bila telah mencapai suatu budaya yang mengembangkan perilaku tertentu yang diperlukan untuk meraih keberhasilan dalam bersaing. Seleksi alam terus berlangsung. Banyak perusahaan yang tumbuh, tapi banyak juga yang jatuh. Bagaimana sebaiknya?

Meski sudah mulai banyak perusahaan di Indonesia yang mempertimbangkan strategi bagi pengembangan lingkungan manusia atau budayanya, namun penerapannya tidak mudah. Pada waktu yang lampau budaya perusahaan tidak pernah dipertanyakan. Namun pada saat ini, budaya tersebut perlu direncanakan dengan seteliti dan hati-hati seperti strategi keuangan, operasional dan logistik perusahaan. Strategi bisnis

hanya dapat berhasil bila sumberdaya manusia yang dimiliki menghasilkan prestasi yang konsisten dan sejalan dengan misi usaha.

Pengembangan suatu pandangan mengenai jenis budaya yang diinginkan oleh sebuah organisasi bisnis haruslah dilakukan dengan pemahaman penuh mengenai rencana usaha. Apakah perusahaan ingin tetap dalam keadaan seperti apa adanya saja atau berusaha untuk menjadi yang terbaik (Best of The Best) dari pelaku usaha sejenis.

Banyak usaha baik besar maupun kecil telah dihambat oleh kegagalan mereka merencanakan budaya kerjanya. Apalagi menghadapi lingkungan usaha yang sangat cepat berubah secara dramatis dan menuntut adanya perilaku baru dari personil yang ada, organisasi baru, insentif dan ketrampilan. Kesemuanya ini jelas tidak bisa diselesaikan begitu saja dalam waktu singkat.

Tuntutan jaman yang berbeda membuat harus adanya perubahan perilaku dalam gerak usaha itu sendiri. Berarti, mau tidak mau, budaya perusahaan juga akan berubah. Mungkin tidak secara prinsip, tapi paling tidak harus bisa fleksibel. Dengan demikian bisa diharapkan akan mampu tetap bertahan di situasi yang sulit. Ingat, bukan yang kuat yang bisa bertahan tetapi yang mampu beradaptasi.

Biasanya, para pemilik usaha membutuhkan suatu kerangka kerja dan suatu bahasa untuk menyatakan ciri apa yang menandai budaya mereka yang ada sekarang dan perilaku apa yang ingin mereka lihat di masa mendatang. Budaya kerja yang sekarang adalah jumlah kebiasaan-kebiasaan para

anggotanya. Kebiasaan-kebiasaan tersebut bervariasi dalam beberapa ukuran antara bagian-bagian dalam usaha. Inilah yang masih harus dirumuskan secara bersama.

Sangat mungkin terjadi bahwa satu bagian dari organisasi harus tetap mempertahankan suatu budaya yang stabil, sedangkan bagian yang lain harus menjalani perubahan. Teknologi baru memaksa banyak perusahaan untuk merubah secara mendasar fungsi-fungsi penelitian, pengembangan dan rekayasanya.

Perumusan budaya yang sekarang dan yang diinginkan harus dilakukan oleh tim-tim kendali dalam setiap segmen dan pada setiap tingkat. Tim-tim tersebut harus mempertimbangkan banyak faktor dalam proses perumusannya. Ini memang merupakan suatu tantangan internal, tapi tetap harus dipikirkan serius agar tetap dapat selamat dan lolos dari seleksi alam.

### **3. Promosi tidak boleh berhenti**

Satu hal yang sangat menentukan maju tidaknya usaha kita adalah pelanggan. Ada tiga hal yang harus dilakukan pengusaha, pertama adalah mendapatkan pelanggan, kedua menjaga pelanggan itu, dan ketiga membuat pelanggan kita membeli lebih banyak. Untuk itu tidak akan lepas dari kegiatan promosi.

Bahwa promosi adalah penting, semua orang pasti setuju. Tapi mengapa tidak semua perusahaan melakukan promosi? Apakah mereka yang enggan melakukan promosi itu tidak ada gunanya? Promosi memang tidak perlu dilakukan

apabila produk kita hanya satu-satunya yang ada di pasaran dan boleh dibilang tak ada barang penggantinya. Misalnya, kalau di Indonesia ini hanya ada satu merk sepatu, maka perusahaan itu tidak memerlukan promosi, sebab orang yang butuh rokok pasti membeli sepatunya. Namun kenyataannya tidaklah demikian. Bisakah hanya berdiam diri menunggu datangnya pembeli? Promosi juga merupakan sarana untuk mengimbangi pesaing.

Masalahnya promosi ini memang tugas untuk bagian pemasaran. Untuk promosi dibutuhkan keahlian tertentu, antara lain teknik disain grafis yang baik, komunikasi dan pemikiran media yang tepat. Semuanya ini membutukan keahlian yang ruang lingkupnya berkisar pada psikologi, yaitu bagaimana kita mengetahui keinginan konsumen dan bagaimana konsumen menjadi termotivasi untuk menggunakan produk itu.

Dalam masyarakat ada beberapa jenis pelanggan. Ada yang setia dan ada juga yang tidak setia. Selain itu, ada juga orang yang suka coba-coba dan ada yang tidak peduli dengan merk. Kalau kita mempunyai pelanggan yang setia dan apabila semua pelanggan kita termasuk setia atau fanatik, maka kita boleh berbangga hati. Tapi kebanyakan pelanggan akan pindah ke produk lain dengan banyak alasan. Misalnya, produk lain ada hadiah-hadiah yang menarik, penampilannya lebih bagus dari milik kita, harga mereka lebih murah, pelayanan mereka lebih baik atau cara mereka mendistribusikan produknya lebih cepat. Semua itu pasti membuat pelanggan kita pindah setelah mengetahui ada yang lebih baik dan dari produk kita sementara

kualitas relatif sama.

Setiap orang punya naluri bisnis. Kalau ia pertama kali menjual atau memproduksi barang, maka dalam tahap pertamanya, ia akan memperkenalkan barang tersebut. Mungkin tidak secara terbuka seperti memasang advertensi, namun paling tidak ia kana menghubungi relasi-relasi untuk membeberitahu. Hal ini akan dilakukan sampai pada tahap di mana dirasakannya pelanggan yang dipunyainya cukup.

Kehadiran pesaing baru, pasti akan dimulai dengan promosi juga. Dan kalau kita saat itu berada dalam posisi pemimpin pasar, berhati-hatitlah, sebab jangan-jangan kita mengalami sindrom juara. Sindrom ini seringkali menganggap remeh pesaing, membutakan mata kita terhadap kekuatan lawan. Akibatnya, kelengahan ini membuat pesaing makin bebas bergerak hingga suatu saat kita terperangah dan terkejut



*“Jadilah yang pertama, jika tidak bisa, jadilah yang terbaik, jika tidak bisa pula, jadilah yang berbeda”*

melihat pesaing kita yang menggantikan kedudukan dalam merajai pasar.

Inilah kekuatan promosi. Promosi tidak boleh dihentikan kapan pun. Begitu menghentikan promosi, kalau pesaing muncul, maka kita bisa menduga bahwa omset kita menurun. Lakukanlah promosi dengan dana yang memang disediakan untuk itu. Promosi memang mengeluarkan dana, oleh karena itu, jangan sembarang melakukan advertensi. Salah-salah bukan omset yang naik, tetapi pengeluaran yang membengkak.

#### **4. Bersaing Untuk Menang**

Mengapa banyak perusahaan hidup tidak tahan lama? Atau, mengapa banyak perusahaan-perusahaan kecil hidup dengan tersendat-sendat kemudian jatuh ke tangan para pengusaha raksasa? Salah satu sebabnya adalah, karena mereka-mereka itu tidak unggul dalam persaingan, sementara para konglomerat yang pandai-pandai menganalisa lingkungan perusahaannya karena didukung oleh staf yang handal, mampu melihat peluang yang tepat. Ibaratnya, sekali tepuk tujuh lalat mati. Lalu bagaimana supaya bisa selamat?

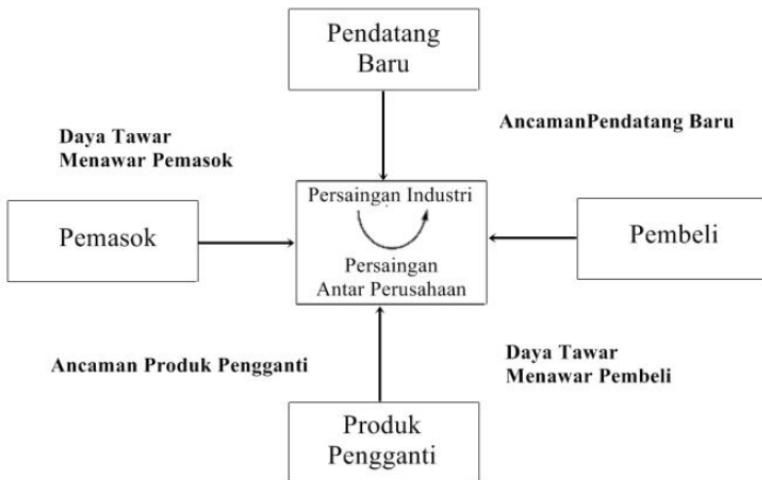
Setiap orang pasti menyadari, bahwa perusahaan yang mau tetap hidup dan ingin berkembang, harus mampu dan mempunyai kekuatan dalam bersaing. Persaingan itu sangat penting. Pengusaha yang meremehkan hal ini dan bersikap santai-santai saja, akan digulung habis. Kalau zaman sekarang orang hanya bergantung pada unsur keberuntungan saja, lebih

baik simpan saja uangnya di bank. Lebih aman. Kalau memang mau spekulasi dengan usaha, haruslah dilengkapi dengan kemampuan untuk menganalisa lingkungan yang baik.

Mengapa lingkungan harus dianalisa? Apa gunanya dan bagaimana caranya? Setiap perusahaan pasti berada dalam sebuah lingkungan. Lingkungannya bisa saja cukup tenang, tetapi bisa juga ganas. Terkadang lingkungannya begitu ramah, tetapi saat-saat tertentu bisa juga kejam. Ada dua macam lingkungan perusahaan, yaitu lingkungan intern yang mempengaruhi perusahaan secara langsung dan lingkungan ekstern yang mempengaruhi perusahaan secara tidak langsung tetapi akibatnya terasa juga.

Setiap bentuk lingkungan kalau kita analisis satu-satu, akan memberikan implementasi yang berharga. Lingkungan internal akan menunjukan pada kita kekuatan atau kelemahan perusahaan, misalnya karyawan yang kita punya taraf pendidikannya rendah, keuangan perusahaan sangat tergantung pada pinjaman dengan bunga tinggi. Semua itu merupakan kelemahan. Tetapi kalau setelah kita analisa, kemudian kita dapatkan bahwa pangsa pasar kita kuat dan terus tumbuh, maka hal itu merupakan kekuatan.

Sementara yang berikutnya, yakni lingkungan eksternal, akan menunjukan pada kita berbagai peluang dan ancaman. Misalnya, pemerintah mengeluarkan keputusan untuk menaikkan pajak tertentu, maka hal itu bisa merupakan suatu masalah. Atau misalnya pecahnya perang Amerika dengan Irak, akan merupakan peluang bagi perusahaan-perusahaan tertentu, misalnya bagi perusahaan pembuat



*Lima kekuatan dalam persaingan dari Porter*

senjata, namun akan menjadi ancaman bagi banyak perusahaan yang bergerak di bidang lain. Lingkungan-lingkungan inilah yang harus kita amat-amati dan dengan pandai-pandai kita analisa.

Mungkin ada yang meragukan kegunaan analisa lingkungan model ini. Buat apa susah-susah? Selama ini selalu menggunakan intuisi, dan itu kebanyakan tepat! Memang benar. Kebanyakan businessman dilengkapi sebuah senjata yang ampuh, yakni intuisi atau semacam kepekaan dalam mendeteksi sesuatu yang terkadang tak dapat diterima oleh akal sehat. Tetapi tak selamanya bisa begitu, karena persaingan sudah begitu ketat. Kalau mengabaikan sekitar kita, bagaimana kita bisa menang?

## **5. Bertahan Dalam Perubahan**

Bagaimana bila usaha-usaha pesaing sudah terlalu kuat dan tidak mungkin dilawan dengan sekedar intuisi. Masih adakah kemungkinan untuk bisa menang dalam celah-celah yang kecil? Ketika kita memulai usaha, ada tiga pilihan yang bisa kita ambil dalam memutuskan usaha yang ingin kita tempuh, yaitu: industri, perdagangan atau jasa. Masing-masing punya resiko dan prospek sendiri-sendiri.

Tetapi semuanya harus memperhatikan lima hal yang berada di sekitar perusahaannya. Kelima hal itu adalah: pemasok (*supplier*), pembeli, pesaing yang ada saat ini, pendatang baru dan yang terakhir adalah munculnya produk baru yang sanggup menyisihkan produk kita. Terhadap lima hal ini kita harus berhati-hati dan menentukan langkah strategi yang tepat dalam bersaing. Michael E. Porter dalam bukunya “*Competitive Strategy*” menyebutnya sebagai analisis lima kekuatan Porter (*Porter five forces analysis*). Apa saja hal itu?

Pertama, kita mesti tahu posisi kita di arena persaingan yang ada. Jika kita memang masih baru masuk ke bisnis itu, maka kita bisa menentukan posisi. Kita harus bisa membaca situasi bagaimana situasi industri atau pesaing-pesaing yang ada saat ini. Ini nantinya akan menentukan strategi apa yang harus diambil.

Jika Anda berambisi menjadi pengusaha yang nomor satu, maka strateginya harus melakukan penyerangan terhadap pemimpin usaha saat itu atau yang dianggap paling menguasai pasar. Tapi kalau memang belum ada pesaing, maka kondisi

ini cukup aman. Hanya saja, Anda mesti berhati-hati dengan adanya pendatang baru. Kalau usaha Anda berjalan baik dan terlihat menguntungkan, pasti banyak orang yang ingin berbisnis serupa. Anda juga mesti waspada dengan adanya para pendatang baru ini.

Yang juga harus dipikirkan adalah pemasok. Sebagai pengusah, pasti tidak bisa lepas dari kebutuhan akan pemasok. Nah, Anda mesti melihat, sejauh mana kekuatan Anda dalam tawar menawar dengan pemasok Anda. Misalnya, kalau sebuah perusahaan sangat tergantung pada pemasok, maka bila suatu saat diputus hubungannya, maka perusahaan itu sudah tidak bisa apa-apa lagi. Hal ini sangat dirasakan oleh perusahaan-perusahaan yang suppliernya menguasai pasar atau melakukan monopoli. Kini orang semakin hati-hati melakukan bisnis pada keadaan seperti ini. Usaha kecil seperti toko sekalipun juga tergantung pemasok. Anda “kalah” dengan pemasok, maka mereka yang akan mengendalikan Anda.

Demikian juga hal yang sama berlaku untuk pelanggan. Kalau posisi kita lemah, maka pelanggan yang mengatur kita. Memang, pelanggan adalah raja. Bila kita membuatnya kecewa, maka ia bisa saja beralih ke toko atau perusahaan lain. Kehilangan konsumen atau pembeli, berarti tanda bahaya. Untuk itu Anda harus punya program hubungan pelanggan yang baik.

Seperti telah dijelaskan di atas, yang juga sangat bahaya adalah datangnya pesaing baru yang kuat. Mengapa hal itu bisa terjadi? Ibaratnya, ada gula ada semut. Kalau ladang industrinya menarik dan menguntungkan, maka pengusaha lain

pasti datang. Dan kalau sang gajah sudah datang, pelanduk macam pengusaha kecil akan mati di tengah-tengahnya. Masih untung kalau perusahaan kecil tersebut diajak untuk akuisisi atau merger. Tetapi bagaimanapun, langkah semacam itu tentu sangat menyakitkan karena selama ini sudah mengorbankan banyak hal untuk mendirikan perusahaan tersebut.

Yang terakhir, datangnya atau munculnya produk baru yang mampu menjadi pengganti barang yang dihasilkan, jelas akan sangat menggongangkan. Hal ini terutama dialami oleh dunia industri. Sebagai contoh, sebuah perusahaan di Indonesia yang bergerak dalam bidang pembuatan pipa besi/baja, pernah sedikit goyah karena munculnya barang pengganti, yakni pipa PVC yang lebih murah dan praktis.

Masih untung karena perusahaan tersebut mampu menyesuaikan diri dengan cepat. Maka dengan beberapa tindakan penyelamatan, masalah bisa diatasi. Namun kalau hal itu terjadi pada usaha kecil yang boleh dibilang pas-pasan, mungkin akan matilah perusahaan itu. Itulah sebabnya, kemampuan membaca peluang dan perkembangan teknologi harus dimiliki oleh pebisnis. Masalah riset dan pengembangan juga harus menjadi satu hal yang tidak boleh diabaikan. Hasilnya memang belum bisa dirasakan secara langsung. Terkadang itu perlu banyak dana, tapi ika kita mau bertumbuh, lebih baik itu dilakukan daripada menyesal di belakang hari.

## Bab 3

### Analisis SWOT dan Pesaing

*Kenalilah musuh Anda. Kenalilah diri Anda sendiri.  
Dengan demikian, Anda tidak perlu takut dengan  
hasil seratus pertempuran sekalipun.*

– SunTzu

Sebuah alat yang penting dalam mengelola bisnis adalah analisis SWOT. Analisis SWOT itu adalah singkatan dari Strengths, Weaknesses, kemudian Opportunities, dan Threats. Empat hal ini, Strengths adalah kekuatan, Weaknesses adalah kelemahan, Opportunities/ peluang, kemudian Threats adalah ancaman. Analisis SWOT itu berbicara soal kondisi internal dan eksternal. Kalau kita berbicara kondisi internal, maka kita membahas tentang kekuatan yang kita miliki dan kelemahan yang ada dalam diri kita. Tentunya dalam kaitan dengan produk dan usaha kita. Sementara di luar itu ada

peluang dan juga ada ancaman. Ancaman bisa beraneka ragam, bahkan bisa kecil sekalipun. Misalnya ada perubahan aturan di jalan raya, di jalan tempat usaha kita berada katakanlah tiba-tiba dipasang rambu dilarang parkir, mungkin itu bisa mempengaruhi pendapatan kita. Jadi, semua ini harus kita analisis. Jangan sampai kita kemudian ceroboh dan kemudian mengabaikan hal itu.

Dalam bagian ini, kita akan mempelajari bagaimana melakukan Analisis SWOT yang baik. Kita akan mendalami satu per satu bagaimana menganalisis kekuatan kita, kelemahan kita, peluang yang ada, dan ancaman. Keempat hal inilah yang akan kita pelajari untuk merumuskan strategi yang baik, strategi marketing agar kita bisa menjalankan usaha kita secara entrepreneurial, mampu bersaing, dan lebih baik lagi.

## **1. Kekuatan dan Kelemahan**

Kalau kita membahas analisis SWOT, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Treats*, ada dua elemen yang pertama, yaitu *Strengths* dan *Weaknesses* (Kekuatan dan kelemahan) yang sebetulnya merupakan bagaimana kita melakukan pengukuran dari sisi internal organisasi atau perusahaan.

Bagaimana kita bisa tahu bahwa kita itu memiliki kelebihan atau kekurangan? Kadang-kadang ada kritik dari analisis SWOT ini bahwa orang cenderung subyektif dalam melakukan penilaian. Misalnya cenderung mengunggul-unggulkan. Jadi, artinya merasa bahwa sumber daya yang

dimilikinya itu bagus. Atau mungkin cenderung pesimis sehingga merasa dirinya banyak kekurangannya. Sebetulnya ada banyak cara, antara lain misalnya bagaimana kita mengukur apakah sumber daya yang kita miliki itu memang terlatih dengan baik apakah dari sisi finansial kita juga kuat atau pun misalnya dari aspek-aspek lain apakah sistem operasi kita itu berjalan dengan efisien dan efektif.

Pada dasarnya adalah kalau kita kembali pada pembelajaran value chain (rantai pasokan) di mana kita melakukan analisis usaha, di sini kita bisa lihat bahwa faktor-faktor utama atau faktor-faktor pendukung yang ada dalam value chain itu, itulah nanti yang akan dianalisis dalam kaitannya dengan mengukur kekuatan dan kelemahan. Tetapi seringkali orang mengukur hanya sepihak, yaitu mengukur dari dirinya sendiri. Padahal untuk melakukan analisis SWOT, itu

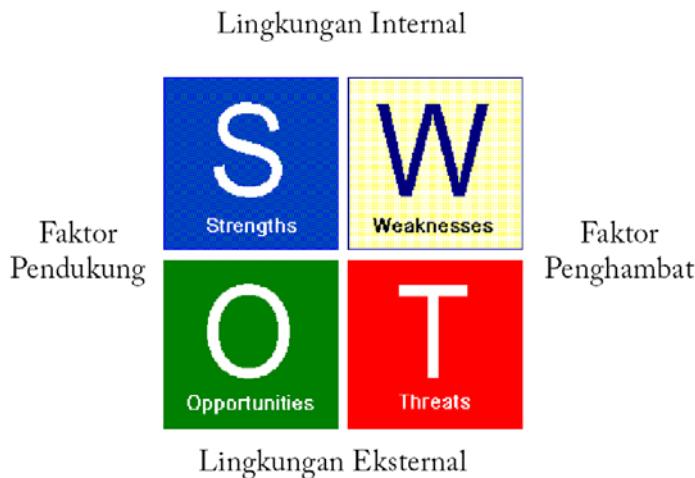
## SWOT Matrix

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

harus dibandingkan dengan pihak lain khususnya yang menjadi pesaing utama. Namun ingat, jangan dibandingkan dengan pesaing yang bukan dari segmen pasar yang sama. Misalnya sebuah industri mobil, tentunya tidak bisa dibandingkan antara mobil yang untuk kelas menengah dengan yang untuk kelas premium (yang harganya mahal). Harus dibandingkan dengan yang setara.

Kalau kita punya usaha dan tahu pesaing-pesaing mana saja yang mempunyai segmen pasar yang sama, maka usahakanlah untuk membandingkan. Apa yang bisa dibandingkan? Misalnya yang pertama adalah lokasi usaha. Apakah lokasi usaha itu lebih baik atau lebih tidak menguntungkan. Jika lebih baik, maka masukkanlah itu dalam kategori kekuatan. Tapi jika lebih buruk atau lebih tidak menguntungkan, masukkanlah dalam posisi yang kelemahan.

Hal lain misalnya pangsa pasar yang dimiliki. Ini bisa diketahui sebetulnya apakah pelanggan Anda itu lebih banyak daripada pesaing. Kalau lebih banyak, masukkan pada kekuatan, kalau lebih sedikit, masukkan pada kelemahan. Demikian juga misalnya untuk kualitas produk Anda. Bandingkan dengan segmen pasar atau target pasar Anda yang sama. Jadi, kualitas barang yang diminati dari pesaing Anda itu apakah kualitas Anda lebih baik atau lebih buruk. Kalau lebih baik, masukkan pada kekuatan, kalau lebih buruk, masukkan pada kelemahan. Demikian juga masalah harga. Apakah harga Anda lebih kompetitif, karena orang toh cenderung di segmen pasar yang sama untuk produk yang sejenis, orang akan memilih akhirnya barang yang lebih murah.



Masalah harga ini tentunya berkaitan dengan kebijakan penentuan harga. Artinya sejauh mana kita menentukan margin keuntungan yang hendak diperoleh. Tentunya kalau kita bicara soal margin, ada hal-hal yang harus kita amati. Mengapa margin kita itu tipis padahal harga kita mahal, tentunya biasanya karena biaya-biaya yang lebih besar.

Demikian juga soal pelayanan. Pelayanan ini berhubungan dengan sumber daya manusia. Apakah pelayanan dari usaha kita itu lebih baik atau lebih buruk dari pesaing. Kalau lebih baik, masukkan pada kekuatan, kalau lebih buruk, masukkan pada kelemahan. Dengan begitu, kita akan bisa menghasilkan sebuah analisis kekuatan dan kelemahan secara lebih obyektif. Bukan secara subjektif dalam arti mengumpulkan kebaikan-kebaikan atau kekuatan-kekuatan yang ada atau kemudian mengira bahwa, “O, ini kelemahan saya, kelemahan usaha saya di sini”, dan sebagainya, tanpa

membandingkan dengan pesaing. Jadi, untuk menentukan analisis dari internal usaha kita, bandingkanlah dengan pesaing.

## **2. Peluang dan Ancaman**

Setelah kita membahas kekuatan dan kelemahan dalam analisis SWOT, kita akan bahas mengenai peluang dan ancaman (Opportunities and Threats). Sebetulnya kalau sebelumnya kita telah membahas tentang kekuatan dan kelemahan, itu berarti adalah hal-hal yang ada dalam internal usaha kita. Tentunya karena dalam internal, kita sebetulnya bisa punya akses untuk memperbaiki. Namun berbeda dengan kondisi di luar kita atau lingkungan eksternal yang bisa menjadi ancaman atau mungkin juga peluang. Barangkali ada orang yang tidak suka dengan kata ancaman, tapi mengartikan sebagai tantangan. Namun lingkungan di luar ini seringkali tidak bisa kita kendalikan. Berbeda dengan lingkungan yang ada di internal kita.

Tentunya lingkungan itu dianggap merupakan ancaman jika keadaan atau perubahan yang terjadi di luar kita memberikan dampak yang negatif. Jadi misalnya membuat turunnya omset penjualan atau mungkin prospek usaha menjadi tidak menentu, itu adalah merupakan ancaman. Berbeda misalnya ketika perubahan-perubahan yang ada di luar kita itu malah memudahkan. Itu bisa menjadi sebuah peluang.

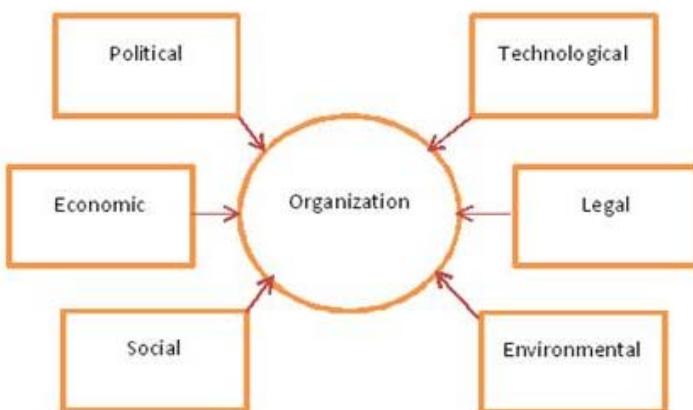
Sebuah analisis yang kita bisa pakai untuk mengetahui peluang dan ancaman, itu dengan PESTEL analysis, yaitu PESTEL merupakan singkatan dari Politik, Environment/Lingkungan, Sosial, Teknologi, Ekonomi, dan juga Legal atau hukum.

Dari aspek politik, tentunya itu akan mempengaruhi usaha. Memang ada politik yang sifatnya nasional, ada yang

sifatnya global. Mungkin ada juga politik yang sifatnya sangat-sangat regional atau sangat-sangat kecil. Ini bisa mempengaruhi usaha kita. Demikian juga masalah lingkungan. Itu bisa juga memberikan dampak yang positif maupun yang negatif.

Kalau kita bicara sosial, perubahan sosial, perubahan gaya hidup juga akan memberikan peluang tapi sekaligus bisa memberikan ancaman. Teknologi juga sama. Perkembangan teknologi, kalau kita bisa mengikutinya dengan baik, maka itu akan membawa dampak yang positif. Bagaimana pun juga teknologi bisa mendongkrak atau meleverage usaha kita. Namun juga teknologi kadang-kadang kalau kita tidak bisa mengadopsinya dengan baik, itu akan menjadi ancaman.

Ekonomi, keadaan inflasi, juga perubahan aturan perdagangan di dunia misalnya. Itu juga akan mempengaruhi usaha kita. Masalah hukum juga sama. Kadang-kadang perubahan peraturan, perubahan regulasi, kalau misalnya itu memudahkan, tentunya akan memberikan suatu peluang, tetapi



Sumber: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7249-pestle-analysis.html>

apabila itu semakin menyulitkan, justru bisa menyebabkan sebuah masalah.

Kalau kita bisa merinci satu per satu, apa-apa saja yang dari keenam aspek ini itu memberikan dampak positif, maka kita bisa masukkan sebagai sebuah peluang, sementara kalau dampaknya negatif untuk usaha kita, itu akan menjadi sebuah ancaman.

Kalau kita kembali pada analisis SWOT, kita nanti akan bisa menimbang-nimbang apakah posisi usaha kita ini lebih banyak peluangnya atau lebih banyak ancamannya. Seperti tadi apakah lebih banyak kekuatannya atau lebih banyak kelemahannya. Nantinya dari semua ini kita akan pelajari untuk video pembelajaran berikutnya mengenai bagaimana strategi jika kita mempunyai kondisi-kondisi tertentu.

### **3. Strategi Berdasarkan Analisis SWOT**

Bagaimana menerapkan analisis SWOT ini ke dalam sebuah strategi? Setelah mengukur kekuatan-kelemahan, demikian juga menimbang antara peluang dan ancaman, maka kita bisa mengetahui apakah posisi kita itu banyak kekuatannya atau lebih banyak kelemahannya dan apakah lebih banyak peluangnya atau sebaliknya malah lebih banyak ancamannya.

Dengan demikian ada kemungkinan bahwa posisi kita itu memiliki kekuatan yang lebih baik (Strengths-nya tinggi, dan opportunity-nya tinggi), dengan demikian strategi yang dipakai yaitu strategi yang disebut dengan SO atau Strengths Opportunity, dimana strategi yang menggunakan kekuatan kita untuk bisa memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Ini adalah strategi yang pertama, yaitu Strategi SO.

Kemungkinan yang lain adalah, kita mungkin tidak punya kekuatan yang banyak. Artinya dibandingkan kompetitor kita, kita cenderung lebih banyak weaksesses-nya. Tapi sebetulnya peluang yang ada itu bagus. Maka strategi yang diambil adalah strategi WO (Weaknesses Opportunity). Yaitu strategi dimana kita bisa menimalkan kelemahan-kelemahan yang ada tetapi kita bisa memanfaatkan peluang.

Kadang-kadang perusahaan kita tidak seberuntung itu, yaitu lebih banyak Threats-nya. Tapi di sisi lain kita punya kekuatan. Dibandingkan pesaing yang ada kita lebih unggul. Maka strateginya adalah Strengths Threats, yaitu strategi yang menggunakan kekuatan kita untuk menghadapi ancaman-ancaman yang ada. Jadi kita berusaha mengatasi dengan kekuatan-kekuatan kita karena kalau kita bisa mengatasi hal ini tentunya ini akan membuat produk kita lebih baik.

### (MATRIX SWOT)

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	Strategi untuk Memanfaatkan peluang untuk mendayagunakan kekuatan. <b>(Strategi S-O)</b>	Strategi untuk Memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan <b>(Strategi W-O)</b>
ANCAMAN(T)	Strategi untuk Mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan. <b>(Strategi S-T)</b>	Strategi untuk Menghindari ancaman sekaligus melindungi kelemahan <b>(Strategi W-T)</b>

Lembar kerja Analisis SWOT

		Strengths (Kekuatan) :					Weaknesses (Kelemahan) :				
INTERNAL		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
EKSTERNAL	Opportunities (peluang) :	Strategi OS (Ada kekuatan dan dari eksernal ada peluang, organisasi dapat berkembang)					Strategi OW (Ada peluang besar dari luar, namun hati-hati internal organisasi lemah)				
	1	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Threats (Ancaman) :	Strategi TB (Ada ancaman dari luar, namun tidak perlu kuatir karena internal organisasi sangat kuat)					Strategi TW (Gawat, ada ancaman dari luar disisi lain secara internal organisasi masih banyak kelemahan)				
	1	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	2	2	3	3	4	5	1	2	3	4	5

Yang terakhir, posisi kita mugkin buruk sekali. Yaitu dalam posisi yaitu banyak kelemahan dan juga banyak ancaman. Artinya WT (Weaknesses Threats). Nah, memang ini ada strategi dimana meminimalkan kekurangan yang ada, bagaimana kita segera melakukan peningkatan atau mengimprove diri kita supaya lebih baik, dan kita harus pandai-pandai untuk menghindari ancaman yang ada. Ada strategi dimana ketika ada ancaman, itu bukan dihadapi karena tentu saja kalau kita misalnya tahu di depan kita ada ancaman yang besar, apabila kita lemah, maka cara terbaik adalah menghindar. Yaitu bisa strategi gerilya danm lain sebagainya.

Ada juga strategi yang sifatnya ofensif. Itu biasanya dilakukan oleh yang kuat dan berpeluang besar. Tapi ada yang defensif (bertahan), misalnya adalah ancamannya banyak tapi dia kuat. Dia akan defensif. Demikian juga yang tadi, banyak kelemahan dan banyak ancaman, startegi yang paling baik adalah dengan bergerilya. Itu juga dilakukan dalam bentuk-bentuk kemiliteran ketika menghadapi lawan yang lebih kuat, tapi peluangnya tipis maka kita tidak bisa berhadapan langsung, namun kita harus melakukan cara-cara cerdik.

Memang kalau kita tahu kekuatan dan kelemahan kita, tahu kekuatan dan kelemahan pesaing kita juga, kita lebih juga membuat strategi dan juga taktik dalam hal melakukan pemasaran. Sun Tzu, ahli strategi militer Tiongkok kuno mengatakan, mengetahui musuh Anda dan diri Anda sendiri akan membawa Anda pada seratus pertempuran tanpa bencana. Mengenai penerapan strategi militer Sun Tzu akan dibahas dalam bab tersendiri.

## **4. Analisis Pesaing**

Kita tahu bahwa dalam bisnis itu pasti ada pesaing. Kalau pun Anda adalah pendatang yang baru, menjual produk yang baru yang belum ada sama sekali di pasaran, maka kalau produk Anda itu laris sudah pasti akan diikuti oleh kompetitor yang lain. Ada gula ada semut. Kalau produk Anda itu seperti gula maka semut-semut yang lain akan datang.

Untuk bisa bertumbuh, Anda harus bisa unggul dalam persaingan. Kita perlu memiliki sebuah keunggulan dalam bersaing. Tetapi tentunya setiap perusahaan pasti ingin unggul. Setiap perusahaan pasti juga ingin memenangkan persaingkan karena sudah menjadi hal yang umum di mana semua ingin menjadi nomor satu. Tetapi beberapa perusahaan tidak berhasil menjadi nomor satu. Apa saja yang kita perlukan untuk menjadi yang terbaik atau bisa unggul dalam persaingan?

Di bab sebelumnya kita telah bahas mengenai lima hal yang harus kita perhatikan, yaitu Five Forces of Porter. Salah satunya adalah ancaman dari pesaing, baik yang sudah ada maupun pendatang baru. Misalnya saja saya memproduksi sebuah sepatu, maka tidak akan lama pasti ada ancaman pendatang baru yang juga berbisnis sepatu. Menjadi suatu masalah yang besar jika pendatang baru itu modalnya lebih kuat, dia sudah punya distribusi yang lebih luas. itu sangat berbahaya bagi kita. Ini juga merupakan ancaman jika kita tidak siap.

Tentunya hal pertama yang harus kita lakukan adalah berbeda. Berbeda dari yang sudah ada. Ini perting karena orang

akan melihat yang berbeda ini menjadi hal yang menarik. Kalau kita tampak sama tentunya kita tidak akan kelihatan. Tapi kalau kita berbeda, kita akan kelihatan. Seorang pemasar yang baik tentunya tahu bagaimana cara untuk berbeda. Entah produknya yang dibuat berbeda, entah caranya yang dibuat berbeda. Intinya adalah membuat keunikan.

Tetapi kalau kita bicara kompetitor, pesaing kita juga bisa melakukan hal yang sama. Oleh karena itu kita harus punya keunggulan. Keunggulan ini harus bisa kita kalkulasi dengan baik. Keunggulan ini bisa berupa perusahaan kita lebih unggul dari pesaing, atau bisa juga produk kita lebih baik dari produk pesaing. Tentunya kita harus punya inovasi di mana kita memberikan nilai tambah terhadap produk kita supaya kita benar-benar bisa bersaing lebih sehat, bersaing dengan efektif untuk memenangkan persaingan yang ada. Tentu ini bukan hal mudah karena kreativitas, inovasi selalu akan dilakukan oleh setiap entrepreneur.

Ada banyak cara memang bagaimana supaya kita unggul dalam bersaing. Misalnya bagaimana kita bisa memperoleh resources atau sumber daya yang unik, sumber daya yang baik tetapi tidak dimiliki oleh pesaing kita. Itu akan kembali pada pembahasan yang sebelumnya yaitu tentang company analysis yang kita bisa gunakan melalui teori value chain. Misalnya kita mempunyai tenaga penjualan atau kita bisa mempunyai tenaga yang lebih hebat dari pada kompetitor kita. Kita bisa mempunyai sebuah lokasi usaha yang lebih strategis dibandingkan kompetitor kita. Namun itu semua tidak mudah. Artinya bisa saja kondisi yang kita hadapi tidak sebagus

yang diharapkan.

Memang kalau kita mau bersaing, kita harus menentukan dulu bagaimana strategi kita di pasar yang ada. Misalnya kita membuat sebuah produk. Apakah produk itu kita buat secara masal sehingga harga produksinya bisa murah, atau kita benar-benar membuatnya secara khusus dengan diferensiasi (produk yang unik berbeda) sehingga kita bisa menjualnya dengan lebih mahal. Ini adalah strategi-strategi pilihan yang harus dilakukan sebelum kita meluncurkan produk di pasar. Artinya, apakah produk kita kita memang produk yang sifatnya itu mass market atau memang sekedar kita mau membuat produk itu khusus.

## 5. Menentukan Posisi di Pasar

Di awal membuat perusahaan, sebetulnya memang yang paling penting adalah Anda harus menentukan Anda ingin menjadi seperti apa. Posisi yang seperti apakah yang diinginkan di pasar? Memang ketika orang ditanya, biasanya menjawab ingin menjadi yang nomor satu. Perusahaannya ingin menjadi yang paling hebat. Tetapi pada kenyataannya setiap orang atau setiap pengusaha itu ingin menjadi yang nomor satu. Kadang-kadang memang tidak bisa menjadi yang nomor satu.

Oleh karena itu jenis-jenis perusahaan itu bisa dibagi menjadi empat macam. Pertama, adalah pemimpin pasar. Pemimpin pasar itu adalah mereka yang menguasai pangsa pasar relatif besar, sekitar 40%. Kita tahu ada merek-merek tententu yang menjadi pemimpin pasar. Misalnya air mineral kita tahu merek apa, mobil kita tahu merek apa. Ada merek-merek tertentu atau perusahaan-perusahaan tertentu yang

menjadi pemimpin pasar, tetapi belum menjadi pemimpin pasar. Mereka adalah penantang. Jadi yang pertama adalah pemimpin, kedua adalah penantang.

Penantang ini selalu berusaha ingin mengalahkan supaya dia menjadi yang nomor satu. Kita tahu kalau seorang juara entah itu di sepak bola, entah itu di tinju, atau olah raga lainnya, pasti akan ada yang juara, pasti juga akan ada penantangnya. Penantang biasanya memiliki bagian pasar sekitar 30% atau sedikit di bawah pemimpin pasar.

Yang ketiga adalah mereka yang disebut pengikut. Pengikut ini tidak mau jadi penantang, tidak mau jadi nomor satu. Kenapa? Karena mungkin kalau mereka jadi penantang mereka akan babak belur. Mungkin kalau mereka menjadi nomor satu akan kepayahan. Jadi mereka memilih menjadi follower saja. Kalau harga yang lain naik, dia ikut naik. Kalau harga yang lain turun, dia ikut turun. Jadi mereka cenderung mengamati situasi. Gerakan pesaing akan diikuti saja untuk amannya. Bila para pengikut atau follower ini dikumpulkan, mereka memperoleh bagian pasar sekitar 20%.

Yang keempat adalah perusahaan yang bermain di pasar ceruk atau niche market. Mereka benar-benar tidak melawan sang juara. Mereka tidak mau sekedar jadi pengikut tapi mereka hanya bermain di pasar-pasar yang sangat kecil, sekitar 10%, tetapi tidak diperebutkan yang lain. Namun bukan berarti mereka tidak untung, mereka bahkan bisa untung banyak. Misalnya saja kita tahu ada merek motor yang disebut dengan Harley Davidson. Penggemarnya khusus. Tapi dia bukan penantang dari sepeda motor merek-merek yang sudah umum. Mereka benar-benar merupakan niche market. Kita harus menentukan apakah kita memang menjadi yang nomor satu, apakah kita mau menjadi penantang, atau artinya sudah ada yang nomor satu, atau menjadi pengikut saja atau kita mau bermain di niche market. Pelaksanaan strateginya bisa

beraneka ragam.

Strategi dalam bersaing dengan kompetitor, kalau dia seorang penantang, biasanya lebih bersifat bertahan atau defence karena seorang nomor satu atau juara itu cenderung untuk bertahan. Tetapi strategi juga mengatakan bahwa pertahanan yang paling baik adalah menyerang. Kalau dia seorang penantang, strateginya pasti menyerang. Strategi yang lain misalnya ada yang disebut dengan marketing secara gerilya, itu juga bisa dilakukan. Ini adalah model-model bagaimana bentuk-bentuk perusahaan mempengaruhi strateginya dalam menghadapai pesaing. Kita harus bisa menentukan kompetitor yang ada. Kompetitor harus diketahui dalam hal kekuatannya, dalam hal harga yang mereka jual, ini harus kita bisa kalkulasi supaya kita bisa mengukur kekuatan kita. Karena kalau kita bisa mengetahui kekuatan lawan, kita mengetahui kekuatan kita sendiri, tentu kita bisa bersaing dengan lebih baik.

## Bab 4

### Perluasan Pasar

*Hambatan terbesar untuk menggapai sukses  
adalah ketakutan menemui kegagalan.*

*—Sven Goran Eriksson*

Salah satu kriteria pertumbuhan adalah adanya peningkatan pasar. Setidaknya, dalam cara yang mudah, jika sebelumnya sebulan ada seratus pembeli, maka ada pertumbuhan jumlah pembeli. Selain itu juga bisa dalam bentuk pertumbuhan pemasukan perusahaan. Jika sebulan ada pemasukan sebesar seratus juta, maka ada peningkatan sekian persen untuk tahun berikutnya.

Berdasarkan hal itu, pertumbuhan bisa diartikan sebagai bertambahnya pelanggan baru atau berhasilnya menembus pasar yang baru (*new market*) atau perluasan pasar. Memang, pertumbuhan usaha bisa juga dalam bentuk yang

lain yaitu melakukan pengembangan produk baru, di mana ini erat kaitannya dengan inovasi produk.

Strategi pertumbuhan ini dikembangkan oleh Henry Albert Ansoff dan dinamakan strategi market grid. Strategi ini juga dikenal dengan nama Ansoff Matriks, merupakan sebuah panduan untuk membantu para pengusaha dalam pengembangan bisnisnya. Ada empat kombinasi dalam matrix, yaitu:

1. Penetrasi Pasar. Menghasilkan produk yang sudah ada di pasar dan bukan merupakan produk baru. Misalnya, ingin membuka usaha warung bakso. Produk bakso sudah dikenal dan pasar yang ingin dimasuki juga pasar yang sudah ada. Ini berarti kita melakukan penetrasi pasar.
2. Pengembangan Produk. Kita sebagai pengusaha mencoba mengasilka sebuah produk baru, tetapi dipasarkan pada suatu pasar yang sudah ada. Contoh: Saya mencoba membuat produk makanan yang sama sekali baru dan memasuki pasar yang sudah ada.
3. Pengembangan Pasar. Produk lama perusahaan yang kemudia dikembangkan pada pasar yang sama sekali baru. Contoh: Membuka cabang di tempat lain yang belum pernah dimasuki.
4. Diversifikasi. Produk yang dihasilkan sama sekali baru dan pasar belum pernah ada. Ini sebenarnya sama dengan menciptakan peluang. Bukan hal yang mudah, sebab terkadang pasar masih perlu diedukasi agar bisa menerima produk yang ditawarkan.

## 1. Survei Pasar

Perkembangan perusahaan juga bisa ditinjau dari daur hidupnya. Pada umumnya setelah sebuah perusahaan melewati masa perkenalannya, maka akan memasuki tahap pertumbuhan. Pada tahap pertumbuhan ini, perusahaan telah melewati titik impas (*Break Even Point* atau BEP). Jadi, perusahaan sudah mulai memperoleh keuntungan. Kita harus tahu titik impas ini dan cara menghitungnya.

Untuk menghitung titik impas, kita harus tahu biaya tetap dan variabel yang dikeluarkan serta pendapatan hasil penjualan per unitnya. Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan tiap unit saat kita berhasil melakukan transaksi penjualan.

Tahap pertumbuhan juga ditandai dengan meningkatkan jumlah pelanggan dengan pesat. Namun pada suatu saat, peningkatan ini mulai agak lambat karena pasar dapat dibilang sudah mulai jenuh. Di sinilah saatnya untuk mulai memikirkan membuka pasar yang baru (*new market*). Dengan sudah memiliki nama (merek atau citra yang baik), maka hal itu akan mempermudah saat memasuki pasar yang baru. Membuka cabang akan sangat membantu dalam pertumbuhan usaha. Namun, membuka cabang perlu dilakukan dengan perhitungan yang baik, jangan asal membuka cabang yang nantinya bahkan menjadi beban karena tidak untung.

Saat kita mau membangun atau memperluas usaha, penting untuk melakukan survei pasar. Namun perlu diingat, survei pasar ini tidak sama dengan survei pelanggan. Demikian

juga tidak sama dengan tes pasar. tes pasar adalah menguji apakah produk kita disukai oleh pasar atau tidak. Survei pasar adalah melakukan penelitian atau riset mengenai apakah bisnis kita akan bisa berjalan dengan baik atau tidak. Tentu, hal ini tidak lepas dari tujuan bisnis untuk mendapatkan keuntungan.

Nah, saat melakukan survei pasar, sebenarnya yang perlu diketahui adalah:

1. Besarnya pasar
2. Bagian pasar
3. Marjin keuntungan

Yang pertama kita melihat apakah pasar yang hendak dimasuki itu berapa besar ukurannya. Ini artinya, seberapa besar pasar YANG BISA KITA JANGKAU. Pasar di kota jelas lebih besar dari di desa. Tapi sekali lagi, kalau kita buka toko kecil, walau di kota, tapi kalau lokasinya ada di gang sempit, maka ukuran besar pasar kita adalah seluas daerah itu saja.

Nah, setelah kita bisa mengetahui seberapa besar pasar, berikutnya adalah berapa bagian pasar yang bisa kita dapatkan. Ibarat pasar itu adalah sepiring nasi, di mana itu dimakan bersama-sama dengan yang lain (pesaing), maka kita kira-kira bisa meraih berapa besar bagiannya. Ini tentu harus menganalisis pesaing yang ada.

Yang ketiga, berapa besar marjin keuntungan yang bisa diraih di pasar tersebut. Semisal, Anda berbisnis kuliner di kota kecil, di mana Anda hanya bisa menjual dengan harga yang murah (daya beli masyarakat rendah atau karakter pasarnya suka nawar harga rendah), maka akan lebih baik bila

Anda berbisnis di mana marjinnya lebih besar. Seorang teman saya, memutuskan untuk buka depot di Bali daripada di Mojokerto karena jualan di Mojokerto untungnya sangat sedikit.

Itulah yang harus dilakukan saat survei pasar. Karena kita mesti tahu seberapa besar dan bagian pasar yang bisa didapat, maka menentukan lokasi usaha juga penting sekali, tidak boleh diabaikan atau asal memilih. Lokasi adalah suatu hal yang sangat penting. Kalau kita baca buku tentang membuka usaha ritel (toko) maka dikatakan, “lokasi, lokasi, dan lokasi”. Ya, benar. Lokasi itu merupakan hal yang sangat-sangat penting dalam sebuah usaha ritel. Kenapa? Karena sebuah toko atau toko ritel itu tergantung dari pembeli yang datang. Toko itu semakin tokonya besar, dia mempunyai radius pelanggan makin besar.

Kalau toko Anda kecil, katakanlah mungkin toko rumahan, maka radius pelanggan Anda mungkin sekitar perumahan itu saja biasanya lebih kurang dengan radius 1 kilometer saja. Itu pun sudah sangat bagus. Kalau Anda punya toko yang semakin besar, katakanlah toko itu 200 meter persegi, atau mungkin lebih besar lagi 500 meter persegi, itu akan mengundang pembeli lebih banyak dari tempat-tempat yang lebih jauh.

## **2. Pentingnya lokasi bagi bisnis**

Lokasi itu sangat penting. Katakanlah kita ingin memilih lokasi di sebuah mall. Lokasi yang ramai biasanya

adalah mahal. Sementara lokasi yang sepi cenderung murah. Kita kadang-kadang tertarik dengan tawaran sewa di mall atau tempat pertokoan yang murah karena sepi, bahkan kadang-kadang pemiliknya itu memberikan kemudahan untuk sewa. Kalau kita salah pilih, kita akan membuang-buang uang dan usaha kita juga tidak ada hasilnya. Jadi perhatikan penting-penting masalah lokasi. Bagaimana alur orang itu berjalan, bagaimana proses kendaraan lewat di area situ. Ada banyak hal yang harus diperhatikan mengenai lokasi sebuah lokasi.

Bisa saja sekarang menguntungkan tetapi besok-besok mungkin berubah. Contohnya, sebuah jalan itu cukup ramai. Anda mungkin melihat adalah satu tempat yang strategis. Anda menyewa tempat itu untuk toko. Lalu kemudian pemerintah daerah setempat membuat pembatas di tengah jalan dimana motor atau mobil tidak bisa lagi menyeberang dengan mudah. Artinya, benar-benar harus memutar sangat jauh. Ini bisa berbahaya karena pelanggan Anda dari sisi yang lain mungkin sudah enggan untuk mampir ke toko Anda hanya karena ada pembatas itu. Bahkan bisa saja dulunya yang arus lalu lintasnya dua arah tiba-tiba dibuat jadi satu arah. Ini juga bisa mempengaruhi kelancaran usaha. Jadi lokasi ini sangat penting. Anda harus bisa melihat lokasi atau pemilihan lokasi ini untuk menunjang keberhasilan usaha Anda.

Ada banyak cara. Jadi kita bisa melihat di sebuah tempat itu usaha-usaha apa saja yang kira-kira ada disana. Pertanyaannya adalah begini. Kenapa di suatu tempat kadang-kadang ada banyak sekali toko sejenis atau usaha sejenis? Misalnya di jalanan A orangnya buka usaha reparasi sepatu

banyak sekali. Atau di suatu jalan yang bikin buka usaha bengkel motor juga banyak sekali. Padahal pedagang dengan demikian persaingannya menjadi sangat ketat. Sebetulnya di suatu tempat yang sejenis itu ada keuntungan-keuntungan. Pertama pelanggan-pelanggan tahu kalau dia ingin membeli sesuatu barang dia tahu tempat yang dituju. Kedua, mungkin tok kita bukan yang paling ramai, tapi toko yang ramai pasti akan kelebihan pembeli. Beberapa pembeli mungkin tidak suka kalau tokonya ramai sehingga akhirnya dia pindah ke toko yang lain. Jadi ada luapan dari pembeli di toko yang penuh ini sehingga memberikan rejeki kepada toko-toko yang lain.

Hal yang lain adalah keuntungan menjaga stabilitas harga. Kalau di toko atau suatu tempat atau banyak sekali pedagang sejenis, mungkin mereka bisa membentuk sebuah



*Sering di sebuah jalan, ada banyak orang berusaha bidang yang sama. Keuntungannya adalah, orang yang memerlukan produk atau jasa tersebut, tahu kemana dia harus mencari.*

asosiasi untuk mengendalikan harga, bukan untuk banding-bandingan harga. Hal yang lain juga, keuntungan misalnya ada pelanggan Anda membeli sesuatu tapi Anda tidak punya stok, Anda bisa ambil ditoko sebelah yang kemudian Anda akui sebagai gudang Anda. Ini adalah keuntungan-keuntungan pemilihan lokasi yang tepat bagi usaha Anda. Ini penting sekali dipelajari karena lokasi adalah hal yang penting.

Tentu ada cara lain yaitu bagaimana mengatasi lokasi? Yaitu melalui usaha secara online atau dengan internet. Ya, Anda bisa membuka toko online. Toko online tentunya lebih tidak terbatas mengenai tempat, tapi tetap penting perhatikan soal lokasi. Jangan sampai diabaikan. Ini sangat-sangat krusial sekali atau sangat-sangat penting sekali dalam hal mengelola sebuah usaha ritel.

### **3. Analisis lokasi usaha**

Menganalisis lokasi bisa juga dengan analisis SWOT. *Strength* atau kekuatan merupakan sebuah kondisi yang sifatnya internal dan membantu kita dalam mencapai sasaran kita. Sementara *weaknesses* atau kelemahan merupakan kondisi internal juga, tetapi ini mempengaruhi secara negatif terhadap kemampuan kita untuk mencapai sasaran. Sementara kalau kita lihat pada posisi matriks di bagian bawah ini yaitu *opportunities* dan *Threats*, ini merupakan kondisi yang sifatnya eksternal dimana ini bersifat di luar dari diri kita. Di luar usaha kita yaitu lingkungan luar. Lingkungan luar ini juga bisa menolong kita jika itu merupakan sebuah peluang dan akan

berbahaya bagi kita jika itu menjadi sebuah ancaman.

Apabila kita ingin membuat usaha di bidang ritel (toko), ada satu hal yang sangat penting yang harus kita perhatikan yaitu lokasi usaha. Lokasi usaha ini menentukan sekali kesuksesan sebuah ritel terutama ritel yang bukan bersifat online. Ritel yang membuka toko, membuka gerai, membuka kios itu sangat penting memperhatikan aspek lokasi. Misalnya seperti ini. Kita memiliki tanah kosong atau kita mengetahui ada tanah kosong yang kita bisa bangun untuk usaha ritel. Apakah tanah ini cocok? Apakah tanah ini akan memberikan nilai tambah bagi usaha kita, maka sebaiknya kita melakukan analisis SWOT terhadap tanah tersebut.

SWOT seperti kita ketahui S-W-O-T, Internal faktor meliputi dari kekuatan dan kelemahan kita, sementara eksternal faktor adalah *Opportunities* dan ancaman. Ada faktor-faktor yang positif yaitu kekuatan dan peluang, sementara faktor negatif merupakan kelemahan dan ancaman. Misalnya saja kita lihat lokasi usaha warnet. Usaha ini di tepi jalan. Mudah dilalui oleh kendaraan roda empat seperti mobil, dan kendaraan beroda dua seperti motor. Jelas ini mempunyai keunggulan, keuntungan atau kelebihan bahwa akses menuju lokasi ini cukup mudah untuk dijangkau.

Tetapi ada beberapa hal lagi yang harus kita perhatikan. Misalnya saja seperti ini. Ada contoh di mana sebuah jalan dulunya tidak ada pembatas di tengah-tengah. Pembatas ini baru saja dibangun. Sebelumnya antara kiri dan kanan ini jadi satu. Memang ada pemisah, namun berupa garis. Tapi kini sudah ada pembatas jalannya. Pembangunan pembatas jalan

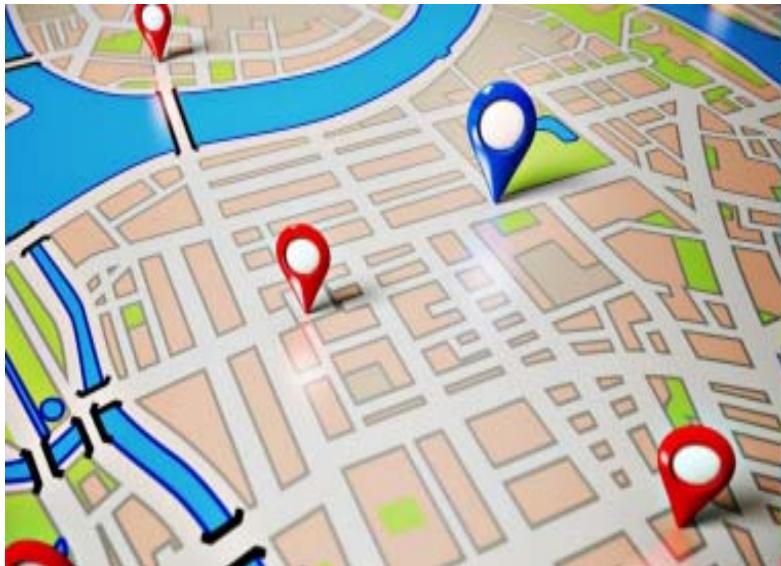
ini sendiri bisa merupakan sebuah ancam. Kalau hal seperti ini merupakan lingkungan eksternal dari perusahaan. Yang semula kendaraan dari arah barat menuju ke arah timur dengan mudah akan belok atau mampir ke sebuah toko di sini, tetapi karena dengan adanya pembatas ini, kendaraan yang akan belok harus memutar agak jauh. Kondisi memutar agak jauh ini bisa mempengaruhi seseorang untuk membatalkan niatnya untuk membeli di toko tersebut dan jika ada toko besar yang di sebelah kiri, ada kecenderungan bahwa konsumen kita atau pelanggan kita nantinya pindah ke tempat lain. Maka tidak heran jika seringkali ada pembangunan seperti ini, ada banyak warga yang protes terutama pemilik toko di sekitar jalan ini.

#### **4. Lokasi strategis adalah peluang**

Lokasi juga berpengaruh terhadap lingkungan sekitar. Misalnya di sekitar lokasi tempat usaha kita ada sekolah. Ini bisa merupakan sebuah peluang, tetapi juga merupakan sebuah ancaman. Kenapa dijadikan ancaman? Hal ini tergantung dari bisnis atau usaha yang kita lakukan. Misalnya saja ada beberapa usaha yang dilarang atau sebaiknya tidak didirikan di sekitar sekolah. Contohnya usaha persewaan permainan seperti play station atau game online yang membuat anak-anak seringkali membolos sekolah atau mungkin berjam-jam waktunya berada di tempat game online tersebut. Ini biasanya tidak bagus atau tidak disarankan untuk berada di sekolah. Tapi sekolah adalah tempat publik, orang banyak datang ke sana, bisa dijadikan sebuah peluang untuk usaha-usaha yang

lainnya. Demikian juga misalnya berada di sebuah terminal. Tempat-tempat publik di mana orang banyak berdatangan merupakan sebuah peluang bagi sebuah usaha. Khususnya usaha ritel.

Lokasi usaha yang bagus seringkali juga harus dibayar dengan harga mahal. Entah itu harga tanahnya, harga bangunannya, juga harga sewanya. Untuk itu kita juga membutuhkan banyak modal. Ini bisa menjadi sebuah kelemahan jika seandainya untuk mendapatkan lokasi itu membutuhkan biaya yang tinggi. Atau bisa juga lokasi itu bukan milik kita pribadi. Kita harus sewa. Hal itu juga merupakan sebuah kelemahan. Kenapa? Karena sering kali kita terikat oleh kontrak dimana setelah dua tahun kalau kita bisa perpanjang itu, tetapi seandaikan jika tidak bisa kita



*Dalam dunia ritel, pemilihan lokasi itu sangat penting.*

perpanjang bagaimana? Jika demikian, mau tidak mau kita harus pindah. Dan itu tidak bagus untuk sebuah usaha ritel. Seringkali usaha ritel itu dikenal karena lokasinya. Kalau pindah, orang seringkali juga tidak tahu atau tidak mau pergi ke lokasi yang baru.

Contoh lain adalah sebuah tempat yang dapat dikatakan ramai. Banyak toko-toko di sini, namun dahulu kendaraan ini tidak sebanyak sekarang. Dengan semakin bertambahnya kendaraan, penduduk, maka orang-orang yang lewat jalan sini akan menjadi semakin banyak dan mengakibatkan kemacetan tentunya. Oleh karena itu kemudian ada aturan dilarang parkir yang menyebabkan mobil tidak bisa lagi parkir dengan mudah di sini, termasuk juga sepeda motor. Akibatnya tentu juga



*Lokasi usaha yang ramai, bisa saja tiba-tiba berubah hanya karena ada larangan parkir atau perubahan aturan lalu lintas.*

berpengaruh pada usaha-usaha yang ada di sini. Jadi, hanya karena sebuah aturan rambu lalu lintas, akan menyebabkan pengaruh yang cukup signifikan atau cukup berpengaruh terhadap usaha-usaha yang ada di sini. Jika lalu lalang orang yang ada di sini cukup banyak, hal ini masih bisa membantu usaha-usaha yang ada di sini. Sebab, orang kalau misalnya dia naik motor cenderung tidak bisa datang ke toko-toko di sini karena dilarang parkir. Hal ini dapat menjadi sebuah ancaman.

Kita juga harus melihat bahwa di mana kita melakukan usaha ini, katakanlah kita melakukan usaha membuka sebuah rompong atau kios di alun-alun, kita harus melihat apakah kita punya ijin untuk berdagang di sana sebab kalau tidak kita bisa diangkut oleh petugas sehingga kita berurusan dengan mereka, rompong kita disita, dan sebagainya. Ini akan sangat menyulitkan. Di sini kita juga bisa lihat bahwa jika kita punya usaha ritel seperti ini, kita juga harus melengkapi dengan ijin agar kita melakukan usaha ini dengan legal. Dan itu penting karena kita tidak ingin usaha kita yang sudah maju kemudian berurusan dengan masalah aspek hukum atau legalitas sehingga ini menghambat usaha yang telah kita rintis.

Aspek eksternal lainnya yang perlu diperhatikan adalah pesaing. Kalau kita membuka sebuah toko yang menjual produk-produk yang mirip dengan yang dijual oleh pesaing di sekitar kita, ini bisa mengakibatkan sebuah ancaman juga. Kita juga mesti melihat bagaimana peluangnya, kekuatan apa yang kita miliki, dan kekurangan apa yang ada. Dengan begitu kita bisa menyusun strategi yang tepat yang tidak saja sekedar untuk

bertahan namun juga untuk bertumbuh. Fokus pada kekuatan kita, bagaimana bisa memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Semua ini tujuannya adalah bagaimana kita supaya bisa sukses.

## **Bab 5**

### **Inovasi Bertumbuh**

*Kadang ketika Anda berinovasi, Anda membuat kesalahan.  
Inilah saat yang tepat untuk mengakui kesalahan tersebut,  
lalu tingkatkan inovasi lainnya. (Steve Jobs)*

Peter F. Drucker, seorang pakar manajemen, mengatakan bahwa kebanyakan pemilik usaha kecil adalah BUKAN entrepreneur. Ditambahkannya lagi, inovasi adalah hal yang khusus harus ada entrepreneurship. Nah, mengapa kalau perusahaan besar bisa diduga ada entrepreneurship? Karena semakin besar perusahaan, kompetisinya semakin keras. Untuk bisa mempunyai pasar yang makin besar dan produk yang diterima pasar, perusahaan harus melakukan inovasi. Perusahaan kecil, seperti misalnya toko kelontong di desa, memang tidak perlu ada inovasi. Tapi, apa akibatnya kalau tiba-tiba indomaret atau alfamart masuk ke sana? Tanpa

inovasi dan kepandaian untuk menciptakan peluang, pasti dengan mudah tergilas oleh persaingan. Jadi... apakah Anda ingin jadi pedagang biasa atau entrepreneur?

Seorang entrepreneur harus memiliki keberanian untuk berubah. *Change the rule of the game!* Seperti kata Michael Porter, jika kamu ingin menjadi pemimpin pasar, buatlah bisnismu tampak berbeda. Ubahlah aturan mainnya! Menjadi seorang entrepreneur memerlukan keberanian menghadapi resiko. Untuk itu penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan upaya dalam memanfaatkan peluang yang ada. Kunci perubahan adalah mengatualisasikan potensi. Ini dibutuhkan kreativitas, yang berarti kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru, terutama menemukan cara-cara baru dalam memecahkan masalah dan menciptakan peluang.

Menurut Pak Ciputra, Indonesia membutuhkan entrepreneur yang inovatif, artinya entrepreneur yang mampu menciptakan nilai tambah (*value added*), bukan sekedar pengusaha yang bertipe “broker” atau “berdagang”. Menjadi inovatif entrepreneur membuat nilai tambah atau *value added* yang diperoleh lebih maksimal, baik dari sisi daya tahan menghadapi persaingan karena barang dan jasa susah ditiru pesaing. Michael Porter menyebutkan, “*Innovation is the central issue in economic prosperity*”

Idealnya agar bisa melahirkan entrepreneur yang inovatif setidaknya melekat 3 L (Lahir, Lingkungan, dan Latihan). Artinya apabila seseorang dilahirkan dari keluarga yang berprofesi entrepreneur akan lebih mudah diarahkan menjadi entrepreneur. Kalau lingkungannya mendukung

pengkondisian menjadi entrepreneur yang handal akan lebih baik. Apalagi kalau di samping 2L di atas, ditambah L yang ketiga atau latihan (proses dan latihan), hal ini akan semakin mempercepat terbentuknya jiwa sebagai seorang entrepreneur.

Di Indonesia, dua L pertama (Lahir dan Lingkungan) kurang mendukung, mengingat tidak banyak anak yang lahir dari keluarga entrepreneur, dan dari sisi lingkungan pun yang masih mengutamakan bekerja sebagai pegawai negeri dan ini menjadi pola pikir (*mind-set*) yang mendominasi.

## **1. Membudayakan inovasi**

Di tahun 2010, saya pernah menghadiri undangan seminar dari Universitas Ciputra tentang Culture & Innovation yang dibawakan oleh Prof. Uichol Kim dari Inha University, Korea. Materi yang disampaikan sungguh menarik dan bermanfaat. Berikut adalah sebagian dari apa yang disampaikan.

Manusia dalam organisasi adalah solusi sekaligus problem untuk inovasi dan kreativitas. Memang, untuk menunjang proses inovasi dibutuhkan adanya manusia. Namun mengelola manusia tidak mudah, terlebih orang yang bekerja di perusahaan adalah orang dewasa. Mengapa orang dewasa kebanyakan punya hambatan dalam hal ini?

Menurut Prof Kim, orang dewasa telah memiliki masa lalu sehingga hal ini sering menghambat untuk maju ke depan. Berbeda dengan anak-anak dan remaja yang boleh dibilang tidak punya ‘past’, membuatnya lebih terbuka (*open*) terhadap

hal baru di masa depan, tidak ragu dan berani mengambil resiko. Saya setuju dengan hal ini. Ketika saya pertama kali membuka usaha di usia 24 tahun, setelah lulus sarjana, seperti tidak ada hambatan dalam diri. Berbeda dengan bertahun-tahun kemudian, ketika saya ingin lagi mengembangkan usaha baru, saya mengalami keraguan, banyak pertimbangan, apakah akan bisa berhasil seperti dulu? Atau jangan-jangan malah rugi sehingga membuat usaha yang telah dibangun jadi terganggu. Adanya 'past' ini membuat saya kurang open terhadap masa depan. Apa yang disampaikan Prof Kim memberi inspirasi kepada saya bagaimana saya harus mengubah mindset saya.

Prof Kim juga mengemukakan bahwa mengenal diri sendiri itu adalah hal yang paling rumit. Hambatan terbesar justru biasanya datang dari diri sendiri. Ketika kita menghadapi krisis atau sebaliknya sebuah peluang, ada dua kemungkinan sikap yang kita ambil. Pertama adalah *helpless*, merasa tak berdaya, sehingga akhirnya kehilangan harapan; dan yang kedua adalah sikap entrepreneur, di mana kita berusaha melakukan inovasi. Baik krisis dan peluang harusnya dihadapi secara positif dan berusaha untuk melakukan inovasi.

Memang pada prakteknya tidak sederhana. Untuk mengelola sebuah bisnis perlu memahami tiga hal. Tiga hal itu menurut Prof Kim adalah bisnis, people dan *self* (diri sendiri). Seperti dikemukakan tadi, memahami diri sendiri ini yang tidak mudah. Orang bisa belajar bisnis, bisa memperdalam ilmu soal manusia (psikologi), namun untuk memahami diri sendiri tidak mudah.

Kesulitan ini dikarenakan semua ini tergantung

bagaimana kita mempersepsi realitas. Sebuah realitas yang harusnya sama, bisa dipersepsi secara berbeda oleh orang yang berbeda. Kalau kita tidak memahami diri sendiri, boleh jadi kita bisa 'disesatkan' oleh persepsi kita sendiri. Antara apa yang kita ketahui dan dengan yang kita lihat juga mempengaruhi perilaku kita. Pertanyaannya, apakah kita mempercayai apa yang kita ketahui, atau yang kita lihat?

Ketika seseorang berhadapan dengan realitas, sebenarnya yang ada adalah persepsi. Untuk memahami realitas, ada dua faktor yang mempengaruhi, yaitu pertama adalah budaya (*culture*) dan yang kedua adalah aspek fisiologis. Dari segi budaya, kita menggunakan bahasa dan simbol. Hal ini sesuai dengan apa yang saya pelajari dalam sosiologi mengenai interaksi simbolik. Mau tidak mau hal ini juga tergantung dari konsep diri seseorang, yang akan mempengaruhi persepsinya. Dari aspek fisiologi, kita mempersepsi realitas melalui indera yang kita punya.

Sehubungan dengan entrepreneurship, menurut Prof Kim, seseorang yang cenderung mudah takut, mudah cemas, ragu-ragu, tidak akan bisa menjadi seorang entrepreneur. Sebenarnya, ada jalan keluar untuk mengatasi rasa takut ini, yaitu dengan menambah pengetahuan. Kita sering takut atau cemas karena kita tidak tahu. Jika kita tahu dalam artian punya knowledge, hal ini bisa mengurangi rasa takut. Sama seperti kita akan ragu untuk potong rambut di penata rambut yang tidak kita kenal. Memiliki pengetahuan, itu berarti kita tahu akan masa lalu dan dengan demikian kita bisa memprediksi masa depan.

Menurut Prof Kim ada 10 faktor penting dalam bisnis, yaitu: *Big, Speed, Power, Persistence, Organization, Stealth, Differentiation, Focus, Marketing* (menarik pihak lain), dan *Quality*. Tentu kalau hal itu berdiri sendiri-sendiri, misalnya perusahaan itu hanya “Big” maka juga bisa mengalami kegagalan kalau dia tidak adaptif dengan lingkungannya. Namun perusahaan yang besar itu pada umumnya bisa survive karena dengan more volume itu berarti more profit.

Kembali ke soal kreativitas, ada 3 hal utama yang perlu ada menurut Prof. Kim, yaitu: (1) *Idea*, (2) *Resource*, dan (3) *Skills*. Adanya ketiga hal ini akan mengantarkan proses kreatif menuju sasaran yang diinginkan. Namun tiga hal ini perlu dikelola dan dilakukan supaya apa yang semula adalah ide bisa terwujud.

Menjadi kreatif sebenarnya tidak harus muluk, sebab kreativitas itu bisa dengan mengubah yang semula tak berguna menjadi berguna. Misalnya ada lahan yang semula tandus, tidak bermanfaat, akhirnya bisa menjadi sebuah daerah pemukiman yang bagus. Proses kreatif juga bisa mengubah dari yang tidak berbentuk (*formless*) menjadi sebuah bentuk (*structure*). Intinya adalah dari proses destructive menjadi constructive. Bahkan membuat dari yang semula sulit dan mengubahnya menjadi mudah, itu juga hasil sebuah proses kreatif. Namun yang paling penting, ada dua hal yang menjadi dasar agar orang itu kreatif, yaitu kedisiplinan dan kemauan sering berlatih. Tanpa dua hal ini, mustahil ada kreativitas. Ini juga sesuai dengan apa yang diungkapkan Thomas Alva Edison, bahwa jauh lebih penting adalah kerja keras.

Kedisiplinan itu sangat penting.

Prof Kim juga memberikan tips bagaimana meningkatkan potensi diri. Idenya sederhana, yaitu ubahlah lingkunganmu. Bagaimana misalnya? Menurutnya salah satunya adalah ganti teman-teman kita. Menurutnya, teman-teman lama umumnya memiliki karakteristik yang sama, dan ini tidak akan membuat kita berubah. Adanya teman baru akan bisa membawa pengaruh untuk perubahan.

Tips berikutnya adalah cobalah untuk memahami setiap pengalaman yang terjadi. Belajar dari pengalaman itu penting. Karakter yang kuat umumnya dibentuk dari situasi yang kacau, bukan kondisi yang nyaman. Oleh karena itu, sehubungan dengan pendidikan, Prof Kim menerapkan sistem untuk membuat mahasiswanya menderita, artinya diberi banyak tugas dan tantangan. Baginya, no pain no gain. Prof Kim juga mengatakan, apa yang membedakan seseorang akan menjadi pemenang dan yang tidak, adalah persistence. Seperti yang dikatakannya. *“in the last minutes, the winner can still run.”*

Sebenarnya masih banyak yang disampaikan oleh Prof Kim. Satu hal yang tidak boleh diabaikan adalah “be ethical”. Dalam berbisnis, kita harus menggunakan etika. “Do the right thing,” begitu katanya. Memang, banyak tantangan bagi bangsa Indonesia untuk mengejar ketinggalan. Jika di tahun 60-an, Indonesia 6 kali lebih kaya dari Korea, namun 50 tahun kemudian, justru Korea yang 6 kali lebih kaya dari Indonesia. Hal itu tak lepas dari budaya bangsa Korea yang siap berkorban (sacrifice) dan siap bekerja keras. Prof Kim mengemukakan bahwa hal itulah yang ditanamkan pada anak-anak Korea.

Berbeda dengan penelitiannya di Indonesia, Prof Kim menemukan bahwa bangsa kita mengharapkan ‘caring & sharing’. Hal ini saya coba uji ketika saya kembali ke kantor saya dan bertanya ke staf saya, apa yang diharapkan anak-anak dari orang tuanya, jawabannya ternyata persis, yaitu: kasih sayang. Jawaban ini sepertinya indah, tapi pada kenyataannya membuat budaya kita cenderung untuk ingin mendapat asuhan dan diperhatikan.

Ada pertanyaan dari salah seorang peserta, apakah budaya ini bisa berubah? Prof Kim mengatakan bisa, namun seringkali tidak berubah sesuai dengan apa yang kita rencanakan. Walau demikian, Prof Kim sangat optimis bahwa Indonesia di masa mendatang akan menjadi negara yang inovatif. Mengapa? Karena menurutnya, kreativitas akan lahir dalam keanekaragaman (*diversity*). Bangsa Indonesia ini beragam, jadi peluang untuk kreatif sangat besar. Apa yang dikatakan tentu memberi harapan. Namun kita juga harus ingat bahwa seperti dikemukakan tadi, kreativitas tidak bisa datang secara tiba-tiba. Perlu kedisiplinan dan terus menerus berlatih. Seperti kata pepatah, “Practice makes better”. Pertanyaannya, siapkah kita untuk berubah? Maukah kita mengkonstruksi budaya inovatif untuk kemajuan bangsa? Sebenarnya Indonesia adalah yang penuh sumber daya (*resource*). Seperti kata-kata di sebuah lagu Koes Plus, tongkat kayu dan batu jadi tanaman. Namun jangan-jangan karena kenyamanan ini membuat kita maunya santai saja dan merasa puas dengan apa yang ada.

## **2. Solusi Inovatif adalah peluang**

Sering kita mendengar, di mana ada masalah, di sana ada peluang. Ya, itu benar. Ketika seseorang mempunyai masalah, maka dia membutuhkan solusi. Tentu saja, jika solusi diberikan secara tepat, orang akan rela untuk membayarnya.

Saya coba ambil contoh sebuah produk yang saat ini sudah tidak asing lagi, yakni power bank. Alat ini isinya adalah batery, yang bisa digunakan untuk mengisi ulang (*recharge*) batery handphone. Kalau kita tidak punya alat ini, maka handphone kita ketika baterynya habis akan mati dan mesti mencari colokan listrik untuk mengisi ulang tenaga baterynya. Itu akan menyulitkan jika kita sedang dalam perjalanan atau lupa membaca charger.

Nah, pertanyaan yang muncul, mengapa alat yang begitu berguna ini baru muncul sekitar setahun lalu? Mengapa produk yang inovatif ini tidak ada sejak lama? Jawabannya sederhana, karena dulu orang belum butuh. Kini, dengan hadirnya smartphone yang membuat ponsel tersebut selalu terhubung dengan internet, membuat boros batery. Ini beda dengan masa lalu, ketika ponsel hanya digunakan untuk telepon dan SMS. Batery bisa awet sampai berhari-hari. Kita masih ingat bagaimana produk ponsel bersaing dengan memberi informasi daya tahan baterynya, termasuk kalau digunakan untuk bicara dan jika hanya standby. Bahkan di masa lalu, orang siap membawa batery cadangan jika memang punya kebiasaan bertelepon lama-lama atau sering.

Perubahan jaman membuat gaya hidup berubah.

Perkembangan teknologi juga menuntut sesuatu yang berbeda. Ponsel pintar (*smartphone*) membutuhkan koneksi internet terus menerus. Orang ingin melakukan update status serta menyimak informasi hampir setiap saat. Ini menimbulkan masalah. Batery handphone kita tidak lama akan segera habis, sementara kita belum bisa mengisi ulang. Apalagi kalau kita selalu bergerak (*mobile*), tentu akan sulit harus menunggu batery handphone kita dicharge ulang. Ini masalah... dan kita ingat, di setiap masalah, di situ ada peluang.

Saya tidak tahu, siapa yang punya ide power bank. Barangkali ketika sebuah ponsel dicolokkan ke laptop untuk transfer data, ternyata sekaligus bisa mengisi daya baterinya, muncul ide kalau sebuah batery yang bertenaga bisa dimanfaatkan untuk mengisi batery ponsel.

Inilah contoh sebuah solusi yang inovatif. Ketika ada masalah, muncul ide kreatif. Power bank adalah barang yang sangat berguna. Namun dia memang menjadi solusi atas masalah yang memang muncul belakangan ini. Ketika orang makin sering menggunakan ponselnya untuk berinternet, melakukan chatting baik melalui whatsapp, telegram, atau lainnya, masalahnya adalah baterunya cepat habis. Power bank adalah solusi inovatif sehingga saat ini hampir tiap pengguna ponsel akan merogoh koceknya juga untuk membeli alat ini. Tentu di masa depan mungkin akan ada masalah lain. Saat itu pula akan muncul solusi inovatif yang bisa menjadi peluang bisnis. Saat ini, perusahaan berusaha meningkatkan kemampuan sebuah batery serta sistem pengisian secara cepat. Kebutuhan orang makin meningkat dan itu akan memacu

inovasi. Siapa yang tidak mau berinovasi akan tertinggal dan usahanya bisa mati.

Mari melatih diri peka terhadap perubahan. Dengan mindset entrepreneur, bukan sekedar konsumen, kita coba melihat masalah apa yang bakal muncul. Dari sana, kita bisa berpikir kreatif untuk menghasilkan solusi yang inovatif. Ini juga yang dikatakan, entrepreneur harus bisa melihat, berpikir, berkesan dan bertindak.

### **3. Menciptakan Peluang**

Orang biasanya berkata bahwa seorang entrepreneur itu harus pandai menemukan peluang. Tapi sesungguhnya hal yang lebih baik adalah kalau kita bisa menciptakan sebuah peluang. Apa bedanya mencari peluang dengan menciptakan peluang?

Kalau kita mencari peluang, sebenarnya kita berusaha menemukan apa kebutuhan pasar. Namun, kalau memang pasar membutuhkan produk itu, umumnya juga sudah banyak pengusaha lain yang tahu. Jadi, ketika peluang itu ditemukan, maka berbondong-bondong orang berusaha memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Tapi bagaimana dengan menciptakan peluang? Ini kondisinya agak berbeda, bahwa pasar belum menyadari kebutuhannya, tapi kita menciptakan akan kebutuhan itu.

Saya coba memberikan ilustrasi yang semoga bisa memberi pemahaman bagaimana menemukan peluang dengan menciptakan perluang bisa berbeda hasilnya.

Beberapa tahun yang lalu, di Indonesia masuk motor produksi dari Tiongkok. Harganya relatif lebih murah dengan model yang sama. Tujuannya adalah merebutkan pasar yang sudah ada. Permintaan sudah ada dan penawaran produk sejenis yang lain juga sudah banyak. Akibatnya, daya tarik yang ditawarkan adalah menjual motor tersebut lebih murah. Tapi ternyata hasilnya tidak semulus yang dibayangkan. Entah karena urusan kredit yang lebih sulit (karena pihak leasing ragu karena harga setelah setahun, motor tersebut turun drastis), maka motor produk Tiongkok ini tidak bisa mengalahkan motor dari Jepang yang sudah membanjiri pasar sebelumnya.

Nah, entrepreneur meski gagal akan berusaha bangkit kembali. Benarkah pasar motor Tiongkok memang tidak bisa berhasil? Inilah pentingnya kreativitas dan inovasi. Bagaimana dengan hal ini bisa menciptakan peluang. Apa yang kemudian dilakukan? Sudah sejak beberapa tahun ini kita mengenal motor roda tiga atau motor gerobak. Motor gerobak yang bisa mengangkut barang ini laris untuk usaha. Segmen yang berbeda, yakni para pengusaha kecil menjadi salah satu segmen pasar yang cukup besar. Jadi, dalam opportunity creation ini, atau penciptaan peluang, pasarnya yang semula belum terpikirkan serta produknya juga belum ada, menjadi sebuah peluang yang luar biasa.

Seperti diberitakan di berbagai media, pasar kendaraan bermotor roda tiga atau motor niaga di dalam negeri mulai mengalami peningkatan yang cukup meningkat. Bahkan Kementerian Perindustrian memprediksi, permintaan kendaraan roda tiga lokal bakal terus meningkat. Mereka tidak

bersaing dengan merk-merk motor lain di pasar yang sudah ada, melainkan membuat pasar dengan segmen pasar tersendiri. Bahkan produknya sebelumnya tidak terpikirkan. Tentu, kini motor niaga ini sudah menjadi hal yang umum. Mulai banyak pebisnis yang masuk di bidang ini. Tapi inilah contoh sebuah kreativitas dan inovasi, yang menciptakan peluang. Bahkan karena motor yang jenis ini untuk niaga, maka proses kredit lebih mudah.

Bawa dulu motor produksi Tiongkok tidak laku, namun akhirnya bisa laris dalam bentuknya yang dimodifikasi. Ini seperti dalam strategi *blue ocean*, ada yang dikurangi, ada yang ditambahkan, dan semuanya ini untuk membuat *value* meningkat dengan *cost* atau biaya yang bisa diturunkan. Tentu saja, produk ini akhirnya diterima oleh pasar. Jadi, jika suatu ketika Anda berbisnis mengalami kegagalan, jangan menyerah, bangkit lagi dan berinovasilah.

#### **4. Inovasi tidak harus rumit**

Melakukan inovasi adalah hal yang tidak mudah. Padahal ini adalah salah satu kunci entrepreneurship. Inovasi memang berangkat dari sebuah ide kreatif. Tidak harus rumit, kadang malah sederhana. Yang jadi hambatan seringkali ide-ide itu sudah dilakukan oleh pihak lain. Kita terbiasa jadi penikmat inovasi yang diciptakan orang lain. Kalau kita termasuk generasi yang sudah cukup umur, kita akan melihat banyak perubahan. Sebagai contoh, inovasi di bidang penjualan, seperti memasang makanan ringan (snack) atau

krupuk dengan cara digantung renteng, untuk memudahkan pembeli untuk mengambil (tinggal dicabut), adalah sebuah inovasi yang luar biasa. Sederhana, tapi ini merupakan inovasi juga. Jadi, retail is detail. Pikirkan inovasi dalam hal-hal kecil, sebab dari hal-hal yang tampaknya sepele, justru bisa menciptakan hasil yang spektakuler.

Salah satu inovasi yang menurut saya sukses adalah es batu kubus. Walau inovasi ini boleh dibilang sudah lama, namun dari es batu balok, banyak yang kemudian beralih hanya mau mengkonsumsi es batu kubus ini yang dianggap lebih higienis. Ketika saya masih bekerja di perusahaan multinasional, saat ada kunjungan dari Jepang, mereka hanya mau ke restoran yang menggunakan es batu kubus. Itu sekitar 20 tahun lalu, saat es batu jenis ini masih menjadi barang eksklusif dan hanya beberapa restoran besar saja yang menyajikannya.

Kini, penggunaan es batu kubus ini sudah biasa. Bentuknya ada yang kotak, ada yang silinder dengan lubang di tengahnya. Kesan lebih higienis ketimbang es batu balok, menjadi semakin besar karena es batu balok banyak digunakan di warung-warung pinggir jalan. Bisa juga persepsi lebih higienis ini karena mengingatkan pada es batu bikinan lemari es di rumah, yang menggunakan cetakan menghasilkan es batu kecil-kecil.

Es batu kubus yang biasanya berlubang tengah ini juga menjadi “mainan” tersendiri dengan penggunaan sedotan. Sedotan juga mengubah cara orang minum, di mana kalau dulu sedotan hanya untuk minum dari botol, kini setiap ke warung

atau rumah makan, jika tak ada sedotan maka pelanggan menjadi tidak suka. Orang tidak suka minum dengan menempelkan mulut ke gelas, kecuali minum kopi.

Inovasi memang membuat perubahan perilaku dan ini membawa perubahan gaya hidup tersendiri dalam masyarakat. Sehingga apakah inovasi itu lahir karena kebutuhan manusia, atau sebaliknya, dengan inovasi, manusia menjadi berubah kebutuhannya.... Kini juga sudah biasa menggunakan es batu kubus ini untuk perawatan kecantikan.

Saya yakin, ketika orang yang menginovasi es batu ini dan masuk ke pasar, maka mereka adalah yang melihat dan berpikir.... sama dengan ketika Aqua pertama kali mengemas air dalam botol, atau mengubah dari orang menggunakan pipa besi ke pipa PVC.... Setiap inovasi akan membawa perubahan bagi umat manusia juga...

Inovasi dalam hal makanan, baik itu mulai dari makanan kecil, snack, kue, atau masakan hingga restoran, itu tidak hanya pada produknya saja, tapi bisa dari banyak aspek... termasuk cara memakannya. Salah satu contoh adalah burger McD... dulu pada awalnya, burger itu berbentuk roti persegi. Sama seperti roti tawar yang bujur sangkar, lalu dua roti di tengahnya diberi daging dan selada serta bahan lainnya. Tapi dalam perkembangannya, bentuk roti burger ini diinovasi dengan membuatnya bulat agar orang lebih mudah memakannya. Dengan bentuk yang bundar, orang bisa memegang dan memakan dari arah manapun.

Contoh lain, semua pasti tahu oreo. Apa hebatnya atau uniknya oreo? Oreo terkenal dengan cara memakannya, yakni:

diputar, dijilat dan dicelupin. Kalau kita lihat, oreo sebagai biskuit, itu tak ada bedanya dengan biskuit lainnya. Tapi mengapa bisa demikian terkenal? Itu terletak pada inovasi iklannya serta bagaimana mereka membudayakan cara makan yang berbeda. Inovasi cara memakan oreo, membuat orang menjadi ingat akan oreo, bukan biskuit lain. Bagi anak-anak, ini adalah menarik dan merupakan penerapan dari teori psikologi yang namanya *fun theory* (kegiatan memutar, menjilat dan mencelup ini menyenangkan).

Kini oreo juga melakukan inovasi secara tidak langsung, yakni membuat para penjualan minuman juice atau kedai kopi, menggunakan oreo sebagai salah satu campurannya, misalnya juice dengan oreo maupun roti dengan oreo. Di McD juga pernah ada ice cream oreo. Bahkan kita bisa mendapatkan banyak resep yang menggunakan oreo sebagai salah stau bahan makanan atau minuman di internet.

Inovasi tidak boleh berhenti. Ada banyak produk yang dulu hebat karena merupakan sebuah hasil inovasi yang luar biasa, namun kemudian ditinggalkan. Salah satu contoh adalah Rugos. Rugos sangat terkenal di era 1980-1990an. Rugos adalah berbagai jenis huruf dan ukuran yang bisa ditempelkan dengan menggosok ke permukaan yang diinginkan, dan kata Rugos itu konon adalah singkatan “huruf gosok”

Apakah dulu Anda pelanggan produk Rugos ini? Namun sekarang dengan adanya komputer dan printer, produk ini sudah tidak begitu laku lagi. Setiap produk memang mempunyai daur hidup. Ada masa diperkenalkan, ada masa laris dibutuhkan oleh pasar, dan kemudian juga mulai

dinggalkan. Produk yang sekarang sudah mulai ditinggalkan juga adalah film foto yang sudah diganti dengan kamera digital. Anda mungkin juga masih ingat ketika booming orang bikin usaha wartel (warung telekomunikasi). Kini dengan banyaknya orang memiliki ponsel, wartel sudah tidak ada yang bisa bertahan. Inovasi memang membuat hidup semakin mudah, tapi bagi pebisnis, inovasi harus terus dilakukan, sebab kalau sampai terlena, bisa-bisa akan ditinggalkan oleh pasar karena sudah ada inovasi yang baru, Entrepreneur harus selalu berinovasi.

## 5. Saat inovasi tidak berhasil

Inovasi adalah kreativitas yang ditujukan untuk bisa dikomersialisasikan. Artinya, inovasi itu harus bisa dijual untuk mendapatkan penghasilan. Kalau berhasil maka keuntungan akan datang pada Anda. Akan tetapi, tidak semua inovasi pasti berhasil. Ada kalanya inovasi hanya berhasil sebentar saja, lalu kemudian ditinggalkan oleh pasar. Bahkan yang lebih buruk lagi, ada inovasi yang gagal dari awal.

Sebenarnya, yang paling bahaya adalah jika kita terlanjur jatuh cinta setengah mati dengan inovasi produk kita. Ini bisa berakibat kita menjadi “buta” terhadap kemungkinan lain. Apabila pasar memang ternyata tidak menyukainya, kita lebih baik segera berhenti dan mengubahnya. Pepatah Tiongkok kuno mengatakan bahwa orang bijak tahu kapan saatnya untuk berhenti. Jangan terlalu memaksakan kehendak jika memang situasinya tidak memungkinkan. Anda jangan

masuk dalam kondisi “terperangkap”. Ibarat Anda ikut disebuah kendaraan umum, lalu rodanya kempes dan Anda tetap menunggu lama di dalam hingga akhirnya sopirnya selesai mengganti ban dan berangkat lagi. Padahal Anda bisa memutuskan untuk segera turun dan naik kendaraan umum yang lain. Dengan demikian waktu Anda tidak terbuang percuma, walau mungkin Anda harus mengeluarkan uang lagi untuk membayar ongkos naik kendaraan umum yang lain itu. Tapi, sebuah keputusan harus dibuat. Jangan berlama-lama jika memang inovasi yang Anda lakukan itu tidak membawa hasil. Untuk itu, sebuah inovasi produk sebelumnya perlu diawali proses berpikir secara terpola atau design thinking. Design Thinking adalah sebuah metode pencarian inovasi berbasis pelanggan. Model yang di awali di Universitas Stanford ini telah dipakai diseluruh dunia. Caranya bagaimana? Usahakan mendengarkan apa yang diinginkan oleh pelanggan atau pasar. Gunakan empati Anda untuk mengetahuinya. Rasakan kebutuhan pelanggan, dengarkan apa yang diinginkan mereka, lihat apa yang mereka lakukan. Ini butuh latihan. Jangan membuat produk berdasarkan keinginan Anda. Anda harus mnembuatkan pelanggan Anda produk yang diinginkan mereka. Sebab akan lebih mudha menjual produk yang diinginkan pelanggan daripada menjual produk kita sementara pelanggan belum tentu suka.

Nah, setelah Anda mengetahui apa yang diinginkan pelanggan, buatlah contoh produknya (*prototype*) dan lakukanlah sebuah tes pasar. Artinya, kalau misalnya Anda mmebuat produk di bidang makanan atau minuman, lakukan

tes pasar dengan mempersilahkan orang mencicipinya. Mintalah komentar yang jujur. Di sini Anda mesti waspada, sebab komentar bisa saja tidak sesuai dengan yang sebenarnya. Apalagi karena mereka mendapatkan produk Anda secara gratis. Jadi, usahakan untuk meminta komentar yang sebenarnya. Dari masukan yang ada, lakukan perbaikan yang Anda anggap perlu.

Satu hal yang penting juga, lakukan tes pasar kepada orang yang nantinya merupakan segmen pasar Anda. Kesalahannya sering kali kita melakukan tes pasar kepada teman-teman kita sendiri, padahal nantinya target pasarnya bukan mereka. Belum lagi karena mereka teman, lalu sungkan memberi masukan yang sebenarnya kepada Anda. Akhirnya, Anda mendapatkan masukan keliru sehingga jangan menyesal nanti kalau setelah benar-benar diproduksi dan dijual ternyata tidak banyak yang meminati.

Lalu, bagaimana jika gagal? Ingat, kalau gagal, gagallah dengan sesegera mungkin. Artinya Anda harus akui bahwa itu gagal. Mumpung masih baru, gagal cepat berarti juga gagal murah. Belum banyak uang yang terpakai untuk modal. Ini bukan berarti mendoakan agar Anda gagal sedini mungkin, tetapi kalau memang terjadi seperti itu, adalah lebih baik gagal sekarang daripada gagal nanti. Semakin cepat akan semakin baik, sebab dengan demikian Anda bisa belajar dan memperbaiki produk serta bisnis Anda. Kebanyakan orang bahkan memaksakan kehendak. Seperti yang saya katakan tadi, masuk dalam situasi terperangkap, sudah banyak yang diinvestasikan, sehingga tidak berani untuk berhenti. Baru

akhirnya setelah uangnya benar-benar habis, akhirnya berhenti. Di saat seperti itu, sulit untuk bangkit kembali. Keadaan seperti ini jangan sampai terjadi.

## **6. Inovasi jangan sekedar asal berbeda**

Bagaimana melakukan inovasi yang baik dan tidak sekedar asal lantas tak berguna? Inovasi itu harus berdasarkan apa yang menjadi kebutuhan masyarakat. Tujuan inovasi adalah untuk memecahkan masalah yang dihadapi seseorang atau kelompok orang. Nah, setiap ada masalah, di sana ada peluang. Untuk mengatasi masalah, diperlukan inovasi. Ketika kita sebagai entrepreneur harus bisa memberikan solusi atas masalah, bahkan jika masalah itu masih belum dirasakan sebagai masalah.

Banyak yang mengatakan setelah belajar entrepreneurship bahwa cara berinovasi antara lain dengan Takutiruko (tambah, kurangi, tiru, ubah, dan kombinasikan). Tapi saya melihat masih belum paham tujuan sebenarnya dari inovasi. Misalnya, ada yang mau berinovasi membuat pecel tapi bukan dari kacang namun mente... apakah ini inovasi? Inovasi bukan sekedar membuat hal yang lain. Kalau mengikuti prinsip takutiruko, ya itu memang termasuk mengubah. Namun apakah perubahan itu dibutuhkan oleh masyarakat? Apakah perubahan itu memecahkan masalah orang lain? Kalau tidak, itu pasti tidak akan diterima oleh pasar. Lho pak, kalau tidak dicoba, mana tahu hasilnya? Ya, seringkali kemudian melakukan hanya dengan coba-coba. Ingat, bisnis bukan

sekedar coba-coba lho...

Kita selalu ditanamkan pemahaman bahwa inovasi itu adalah yang diterima pasar. Tapi kita lupa bahwa yang diterima pasar itu berarti dibutuhkan pasar. Jadi, mestinya kita harus berpegang pada, apakah inovasi kita dibutuhkan oleh pasar atau tidak? Bagaimana supaya dibutuhkan? Bagaimana agar pasar tidak bisa berkata tidak? Ya berarti inovasi kita harus bisa menjadi solusi atau masalah pelanggan kita. Kalau tidak, ya percuma. Mungkin mereka hanya sekali beli, lalu tidak lagi. Ingat, inovasi itu adalah bagaimana kita memecahkan masalah orang lain. Orang rela membeli, mengeluarkan uang, untuk mengatasi masalahnya. Kita menjual baju yang menarik, untuk mengatasi masalah orang yang ingin tampil cantik dan percaya diri dengan gaun tersebut. Jadi, kita memberi nilai tambah... ada *value* yang kita tawarkan kepada pelanggan. Kalau yang kita tawarkan ke pasar adalah sama dengan yang ditawarkan oleh orang lain, maka cara satu-satunya agar orang membeli barang kita adalah dengan membuat harga barang kita lebih murah. Ya, itu yang dilakukan pedagang. Tapi entrepreneur bukan sekedar pedagang, oleh karenanya, bersaing dengan menjual lebih murah itu bukan cara entrepreneur. Entrepreneur bersaing dengan memberi nilai tambah lebih baik bagi pelanggannya. Tapi, bagaimana supaya pelanggan tetap bisa beli dengan harga yang wajar walau kita memberi nilai tambah?

Perlu diperhatikan, seringkali kita punya inovasi tapi membuat biaya kita makin besar. Contohnya, pasang wifi agar orang betah makan di rumah makan kita. Ya, memang ini menambah *value*, tapi sekaligus menambah biaya.

Entrepreneur harus bisa memikirkan menambah value, tapi juga mengurangi biaya.

Kalau inovasi membuat Anda rugi, hal itu percuma saja. Jadi, bagaimana supaya inovasi Anda berhasil? Inovasi itu haruslah menjawab apa yang dibutuhkan pasar. Bahkan kalau Anda bisa melihat dan berpikir, maka Anda bisa mengetahui kebutuhan pasar yang masih belum terlihat saat ini. Misalnya, apa yang akan dibutuhkan orang lima tahun mendatang, tapi saat ini belum? Wah, belum tentu semua orang bisa memikirkan ini... Bayangkan lima belas tahun lalu saja, belum tentu semua orang butuh handphone. Kini, tanpa handphone, sepertinya ada yang kurang.

Nah, untuk tahu kebutuhan pasar yang ada saat ini (untuk menemukan peluang) atau kebutuhan mendatang (untuk menciptakan peluang), memang tidak sederhana... tapi juga tidak sulit asal mau berpikir dan bertindak yang benar. Jangan sekedar menambah, mengurangi atau mengubah. Apa yang dimaksud dengan tes pasar, sebenarnya harus diawali dengan melakukan empati terhadap pasar. Apa itu empati terhadap pasar? Artinya, Anda harus bisa mendengar, melihat, merasakan apa yang diinginkan serta dibutuhkan oleh pasar. Kemampuan peka terhadap lingkungan ini perlu dimiliki.

Sebagai pembelajar entrepreneurship, kita selalu ditekankan soal passion, vision, inovasi dan peluang. Sebenarnya hal-hal ini berkaitan. Ketika apa yang menjadi passion Anda bertemu dengan peluang, ini akan menjadi sebuah vision. Bagaimana kita bisa tahu itu adalah peluang? Ya dengan cara kita peka terhadap kebutuhan pasar, baik pasar

masa kini maupun pasar masa depan.

Dapatkah kita “melihat” tanah tandus ini sebagai tanah subur? Saya beri contoh dari cerita Pak Ciputra saat mengunjungi lahan yang saat ini telah menjadi kota mandiri Citraland di Surabaya. Saat itu, daerah ini adalah kawasan Surabaya Barat yang sama sekali tidak ada yang tertarik karena sangat kering dan tandus. Tanahnya pecah-pecah dan sangat gersang. Waktu itu Pak Ciputra naik mobil bersama Walikota Surabaya saat itu, Pak Poernomo Kasidi. Pak Walikota waktu itu berkata kepada Pak Kresnayana Yahya, seorang ahli statistik dan konsultan usaha, “Kok ya ada orang yang berminat dengan daerah seperti ini?” Nah, apa yang “dilihat” (vision) oleh pak Ciputra adalah gabungan dari pasion dan opportunity. Beliau melihat peluang masa depan dan itu hanya bisa terlihat karena beliau memiliki pasion di bidang tersebut. Passion beliau adalah mengubah sampah menjadi emas, mengubah tanah tandus menjadi permai. Tidak semua orang bisa melihat dan berpikir seperti itu. Dari sanalah lahir inovasi, menjawab apa yang dibutuhkan pasar di masa mendatang.

Tentu, kita dalam skala yang berbeda, bisa menghasilkan inovasi-inovasi juga. Namun buatlah inovasi untuk mengatasi masalah pelanggan. Inovasi tidak selalu dalam produknya, tapi bisa juga dari segi prosesnya, pembayarannya, pemasarannya, atau lain sebagainya. Contoh inovasi di masa lalu adalah, dulu roti burger itu berbentuk kotak, seperti roti sandwich... tapi McDonald melakukan inovasi untuk membuat orang mudah membawa dan memakan roti burger dengan mengubahnya menjadi bundar. Perubahan ini membuat mudah

orang membawa dan makan sebab bisa dimakan dari sudut mana saja cukup dengan menggeser rotinya. Ini inovasi, yang walaupun pasar saat itu tidak menganggap sebagai masalah dengan makan, tapi pihak McD sudah berpikir ke depan bahwa masalah itu ada dan dijawab melalui inovasi.

Inovasi itu pada dasarnya adalah untuk membuat hidup manusia lebih mudah serta meningkatkan kualitas hidup yang ada. Beri value lebih pada pelanggan, namun jangan lupa inovasi yang baik adalah yang bisa menurunkan biaya juga.

## **7. Kesimpulan**

1. Inovasi mutlak harus dilakukan seorang entrepreneur
2. Biasakan dan ciptakan budaya inovasi dalam usaha Anda
3. Melihat dan berpikirlah, lihat situasi dan ciptakan peluang
4. Inovasi tidak harus rumit dan tidak hanya pada produk
5. Inovasi harus terus menerus, jangan berhenti
6. Jika inovasi Anda gagal, segera akui dan lakukan inovasi yang lain
7. Lakukan inovasi nilai, dengan menekan biaya tetapi memberi nilai tambah bagi pelanggan
8. Tanpa inovasi, usaha Anda akan dikalahkan oleh pesaing.

## Bab 6

# Sun Tzu: Strategi “Perang” Bisnis

### 1. Persaingan, masalah hidup atau mati perusahaan

Sun Tzu adalah seorang ahli strategi militer klasik dari Tiongkok kuno. Menurut catatan sejarah, Sun Tzu adalah penduduk asli negara Chi'i. Ia terkenal dengan tulisannya yang berjudul "*The Art of War*" (Seni Berperang). Kaisar Ho Lu kemudian mengangkat Sun Tzu sebagai panglima besar pasukan kerajaan Wu. Karyanya itu kini tidak hanya dikaji oleh kalangan militer saja, namun telah banyak diterapkan di dunia bisnis. Tentang aplikasinya di bidang bisnis, di tahun 90an saya pernah membuat tulisan mengenai Sun Tzu secara bersambung di sebuah harian surat kabar. Berikut adalah artikel yang pernah saya tulis.

Kalau berbicara soal perang, maka yang terbayang dalam benak kita adalah perang antar negara dengan senjata pamungkas mutakhir. Yang menang adalah negara yang berhasil menaklukkan lawannya. Tiap negara melalui panglimanya, pasti memiliki strategi khusus agar dapat

memenangkan peperangan. Bagaimana dengan para 'panglima' bisnis untuk memenangkan persaingan dalam dunia usaha? Bisakah seni berperang Sun Tzu diterapkan?

Dalam pembukaan bukunya, Sun Tzu mengemukakan, "Perang adalah urusan negara yang vital. Kedudukan yang menentukan hidup atau mati, jalan yang menuju kepada kelangsungan hidup atau kebinasaan, haruslah, tidak boleh tidak, diselidiki."

Memang, kalau kita ambil perkataan Sun Tzu sebagai dasar, maka dapatlah kita katakan, "Presaingan adalah urusan perusahaan yang vital. Kedudukan yang menentukan untung atau rugi, jalan menuju kepada peningkatan usaha atau kebangkrutan, tidak boleh tidak, harus diselidiki." Dari hal ini, kita bisa amati bahwa kalau kita meremehkan soal persaingan, akibatnya bisa fatal. Banyak kasus perusahaan yang jatuh akibat gagal dalam bersaing atau bahkan kalah dalam 'pertempuran' pertama.

Sun Tzu menulis bukunya itu sekitar tahun 400 SM. Namun telah terbukti bahwa hasil pemikirannya itu tetap dipakai hingga kini. Ng Pack Too, Group Chief Executive Sembawang Holdings Pte Ltd., mengemukakan bahwa buku karya Sun Tzu mampu merangsang para CEO agar berpikir secara strategis, yang mana hal itu sangat berguna dalam menyusun business planning.



*Sun Tzu*

Senior vice president Sheraton Asia Pasific Corporation, Richard M. Hartman pernah mengatakan, "Dari semua buku yang telah saya baca, buku karya Sun Tzu adalah yang paling hebat. Analisa detail dari Sun Tzu begitu luas dalam menjelaskan strategi sehingga saya menganjurkan setiap eksekutif saya untuk membacanya."

Setiap boss pasti sadar akan pentingnya bersaing, namun tidak semuanya benar-benar menjalankannya dengan sungguh-sungguh. Sebagai contoh, ketika pesaing promosi secara gencar, ia diam saja menunggu atau merasa dirinya tidak mungkin kalah. Akibatnya, konsumen beralih ke pesaing secara perlahan. Baru kemudian ia sadar setelah terlambat. Seperti dikemukakan oleh Sun Tzu sendiri, banyak orang yang hanya gemar dengan kata-kata dan tidak dapat menjabarkannya dalam tindakan.

Sun Tzu menjelaskan bahwa dalam peperangan (persaingan) ada lima faktor utama yang harus diperhatikan, yaitu hukum moral, langit, bumi, panglima serta metode/sistem.

Hukum moral atau 'tao' menurut Sun Tzu merupakan jalan yang mendatangkan dukungan rakyat kepada rajanya sehingga sehidup semati dan mereka tidak menghiraukan bahaya.

Kalau kita hayati kata-kata itu, besar sekali maknanya, sebab dapat dijabarkan sebagai suatu sistem yang membuat karyawan mendukung pemimpinnya sehingga selalu bersama-sama baik suka maupun duka tanpa menghiraukan bahaya. Masalahnya, bagaimana cara pemimpin bisa membuat budaya perusahaan agar setiap manusia dalam perusahaannya siap untuk sehidup semati. Di sinilah perlunya Boss menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, sehingga setiap kata pimpinan diikuti bawahannya dengan kesiapan mental yang utuh.

Faktor yang kedua adalah langit, yang oleh Sun Tzu diartikan sebagai pengaruh cuaca dan musim, siang-malam, panas dingin dan lain-lainnya. Dalam bisnis, langit menggambarkan kondisi lingkungan atau iklim ekonomi. Sebagai contoh, kondisi ekonomi saat ini adalah kebijaksanaan uang ketat. Seorang pemimpin harus peka terhadap perubahan lingkungan bisnis, misalnya bagaimana memanfaatkan deregulasi atau kebijaksanaan khusus dari pemerintah.

Selanjutnya, faktor bumi juga perlu diperhatikan. Bumi meliputi pengaruh medan, jauh dekatnya, curam datarnya dan luas sempitnya arena pertempuran. Ini sangat menentukan hidup dan matinya pasukan. Hal yang sama juga terjadi di bidang bisnis, karena hal ini menentukan kemampuan suplai material, logistik, situasi medan di mana perusahaan berada.

Faktor keempat yang tidak kalah pentingnya adalah panglima. Menurut Sun Tzu, panglima atau pemimpin yang mampu memenangkan perang adalah yang memiliki sifat bijaksana, dapat dipercaya, pengasih penyayang, berani dan tegas. Seorang panglima bisa disejajarkan dengan para eksekutif atau manajer. Mereka juga harus memiliki karakter seperti itu kalau ingin berhasil dalam persaingan.

Yang terakhir adalah faktor sistem. Sistem menentukan susunan organsiasi tentara, sistem pembinaan personil dan pembinaan material. Dalam bisnis, sistem manajemen juga diperlukan untuk menyusun struktur organisasi, sistem personalia, logistik, keuangan dan sebagainya.

Menurut Sun Tzu, kelima faktor itu mutlak harus dipelajari dan sebenarnya sesederhana yang dibayangkan. Persoalannya kini, pihak mana yang pemimpinnya beroleh 'tao'? Artinya, perusahaan mana yang pemimpinnya didukung karyawannya sepenuhnya sehingga mereka benar-benar loyal dan penuh dedikasi? Selain itu, pihak mana yang ulung 'panglimanya' dan memperoleh keuntungan langit dan bumi?

Perusahaan mana yang mendapatkan keuntungan dari kondisi perekonomian dan keadaan geografis tempat usahanya? Di samping itu, pihak mana yang ditegakkan kedisiplinannya?

Selanjutnya Sun Tzu juga menegaskan, mana yang kuat tentaranya? Artinya, perusahaan mana yang personil karyawannya lebih baik dan terlatih secara profesional? Apakah sistem hukuman dan hadiahnya dilaksanakan dengan jelas dan kosenkuen? Menurut Sun Tzu, dari jawaban itu akan diketahui pihak mana yang bakal menang atau unggul dibandingkan pesaingnya.

## **2. Bagaimana menjadi panglima yang berhasil**

Keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari pemimpinnya. Demikian juga, keunggulan suatu pasukan selain karena kehebatan dari para prajuritnya, namun panglimanya jauh lebih menentukan. Hal ini disebabkan, dengan panglima yang hebat, maka prajurit yang ada bisa dilatih dengan baik, sementara dengan panglima yang buruk, prajurit yang baik berubah menjadi buruk.

Namun, menurut Sun Tzu, ada lima sifat berbahaya dalam kepribadian seorang panglima yang bisa membawa kehancuran. Itu harus dihindari. Bagaimana implikasinya dalam bisnis?

Sifat pertama yang berbahaya adalah panglima yang terlalu berani mati sehingga dapat terbunuh. Ini terlihat sekali dalam bidang usaha, seorang pengusaha atau pemimpin yang terlalu nekad, berani ambil resiko, melakukan spekulasi membabi-buta, sehingga bukan keuntungan yang diraih melainkan mengalami kerugian besar.

Sebaliknya, sifat kedua yang menurut Sun Tzu harus dihindari adalah takut mati. Karena panglima yang takut mati akan dengan mudah dapat ditangkap. Memang sungguh tepat

apa yang diungkapkan Sun Tzu, bahwa pengusaha atau manajer yang terlalu ragu-ragu dalam mengambil resiko atau peluang, dapat dengan mudah dikalahkan oleh pesaing. Dari dua sifat negatif tadi, Sun Tzu mengajarkan agar tidak terlalu berani mati tetapi juga tidak takut mati. Kita harus bisa menempatkan diri dan mengatur porsi keberanian yang kita miliki.

Sifat negatif ketiga adalah terburu-buru dan cepat naik darah. Karena sifat ini bisa membuat sang panglima merasa terhina yang berakibat ia tidak dapat berpikir secara terarah. Demikian pula, pemimpin yang mudah emosi dan mudah terpancing, dapat dibakar emosinya sehingga akhirnya melakukan kesalahan yang tidak perlu.

Lebih jauh Sun Tzu menerangkan bahwa sifat keempat yang harus dihindari adalah panglima yang terlalu bersih dan selalu berusaha menjaga nama baiknya, karena dengan demikian ia dapat mudah dipermalukan. Ini juga bisa diterapkan dalam dunia bisnis, karena pemimpin yang terlalu idealis tidak bisa luwes dalam masyarakat, akhirnya membuat ia kurang bisa diterima.

Sifat mudah kasihan menurut Sun Tzu juga harus dihindari. Sebagai panglima, sifat mudah kasihan tidak baik karena suasana hati mudah terganggu dalam membuat keputusan. Itulah sebabnya, dalam bisnis diperlukan pemimpin yang tegas, mampu membuat keputusan dalam waktu singkat. Pemimpin yang terlalu dan mudah kasihan pada karyawannya akan menyebabkan kurang bisa tega dalam melancarkan suatu persaingan yang keras dan menuntut anak buahnya. Tidak berani menghukum dan menghindari konflik dengan bawahan sendiri karena kasihan.

Sun Tzu mengemukakan, pasukan yang kuat prajuritnya tetapi lemah perwiranya akhirnya pasti membangkang. Pasukan yang kuat perwiranya tetapi lemah

prajuritnya akhirnya pasti tenggelam.

Hal yang sama dalam menyusun strategi bisnis, perusahaan yang pandai dan kuat karyawannya namun manajer/pemimpinnya kurang pintar, pasti dapat diperkirakan akan terjadi pemberontakan atau bawahan yang tidak patuh pada perintah. Sebaliknya yang terlalu pandai manajernya namun anak buahnya lemah, pasti tidak akan berhasil mengatasi masalah dengan baik. Itulah sebabnya dibutuhkan manajer atau pemimpin yang bisa membina anak buahnya.

### **3. Memenangkan persaingan secara efektif**

Berbicara soal persaingan usaha, mungkin tidak banyak beda dengan peperangan antar dua negara. Keunggulan atau kemenangan suatu peperangan sangat tergantung banyak faktor. Seperti telah dibahas minggu lalu, peranan panglima juga sangat besar. Namun bagaimana cara memenangkan peperangan secara efektif? Serta, mungkinkah hal ini diterapkan dalam dunia bisnis?

Sun Tzu mengemukakan suatu pernyataan yang sederhana tentang perang. Menurutnya, "Perang adalah kegiatan yang penuh tipu muslihat". Dari satu pernyataan ini saja, sebenarnya terkandung makna yang luar biasa. Memang kalimat itu tidak berhenti di situ saja. Sun Tzu melanjutkan, "untuk itulah digunakan siasat."

Kalau hal ini dicoba untuk diterapkan di bidang bisnis, maka bisa diartikan, persaingan adalah kegiatan yang penuh tipu muslihat dan untuk itulah digunakan siasat. Satu hal yang dinasehatkan oleh Sun Tzu, "Siasat untuk mencapai kemenangan tidak boleh sekali-kali bocor terlebih dahulu."

Tak heran bila banyak eksekutif yang selalu berusaha merahasiakan langkah-langkahnya dalam persaingan. Mereka takut bila ketahuan "siasat"nya, maka lawan bisa segera

mengantisipasi dan mengadakan perlawanan. Sulitnya, dijaman yang termasuk era informasi serta banyak perusahaan yang go public, maka kerahasiaan ini sulit terjaga. Hanya untuk perusahaan keluarga yang masih tertutup saja, umumnya segala rencana bisa dirahasiakan dengan rapi.

Namun tentu saja, tentang cara memenangkan peperangan atau persaingan ini tidak semata dari kepintaran membuat siasat. Yang penting menurut Sun Tzu adalah, bagaimana kita bisa menang dalam waktu singkat. "Menang dalam waktu yang singkat adalah tujuan perang," demikian tulisnya dalam buku *The Art of War*. Kalau hal ini kita pelajari, sebenarnya dapat menjadi nomor satu dari perusahaan atau menjadi yang paling unggul dalam waktu secepatnya adalah tujuan persaingan. Terlalu lama berada dalam posisi persaingan akan membuat lelah dan menghabiskan banyak sumber daya.

Hal yang menarik dari cara berpikir Sun Tzu tentang perang adalah, seorang yang ahli dalam seni perang akan menundukkan tentara musuh tanpa berperang. Memang, seorang yang ahli dalam pemasaran akan bisa mengalahkan produk pesaingnya tanpa harus bersaing langsung. Namun bagaimana caranya?

Untuk itu, Sun Tzu hanya mengingatkan pada satu hal, yaitu kenalilah lawanmu dan kenalilah dirimu sendiri. Nah pertanyaannya, benarkah Anda sudah mengenali diri Anda sendiri? Lebih jauh lagi, seberapa banyak Anda mengetahui tentang pesaing?

Banyak perusahaan yang mengalami kemunduran karena terlalu over-estimate terhadap diri sendiri. Ia menilai bahwa dirinya yang paling hebat sementara lawan-lawannya tidak ada apa-apanya. Kebiasaan "sindrom juara" ini sangat berbahaya. Ketidak-obyektifan pemikiran bisa berakibat yang sangat fatal.

Mengenali diri sendiri tidak mudah, sebab orang

cenderung menilai dirinya yang terbaik. Sebenarnya secara tidak langsung, Sun Tzu mengajarkan pada kita untuk melakukan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*). Hal ini telah kita bahas di depan. Bagaimana kita mengukur kekuatan dan kelemahan yang kita miliki serta menelusuri adanya ancaman serta peluang di sekitar perusahaan yang datang dari pihak pesaing. Untuk mengukur ini kita mesti obyektif.

Sun Tzu dengan tegas mengatakan, jika engkau tidak mengenal lawanmu tapi mengenal dirimu sendiri, kalah dan menangmu seimbang. Sementara itu, jika engkau tidak mengenal lawanmu dan tidak mengenal diri sendiri, dalam setiap pertempuran selalu berada dalam keadaan bahaya. Yang penting, seperti diungkapkan oleh Sun Tzu, bila engkau mengenal lawanmu dan mengenal diri sendiri, engkau dapat memutuskan untuk bertempur atau tidak.

Itulah sebabnya, ketahuilah posisi perusahaan Anda dan bandingkan dengan kekuatan lawan. Anda sebagai seorang eksekutif atau "panglima" dari perusahaan yang Anda pimpin, harus benar-benar tahu akan diri sendiri dan lawan. Setidaknya dengan menyadari akan kekuatan dan kelemahan baik dari diri sendiri maupun lawan, Anda bisa memutuskan mau bersaing secara langsung atau tidak.

Kesalahan strategi karena tidak sadarnya akan keadaan diri sendiri dan lawan bisa menyebabkan kehancuran. Berpikir terlalu hebat bisa menyebabkan melakukan persaingan tanpa kendali. Tragisnya kalau mendapat lawan yang jauh lebih kuat. Dana yang sudah keluar begitu banyak bisa menjadi tidak ada artinya.

Lalu pertanyaannya, apa yang harus kita lakukan? Kalau kita ternyata sudah mempelajari kondisi yang ada di perusahaan dan keadaan pesaing, langkah apa yang akan ditetapkan?

Sun Tzu tidak melupakan hal ini. Ada empat langkah yang bisa menjadi alternatif. Yang pertama, Sun Tzu mengajarkan, kita bertahan karena keadaan kita tidak dapat dikalahkan, kita menyerang karena keadaan lawan yang dapat dikalahkan, bertahan kalau syarat untuk menang belum cukup dan menyerang kalau lebih dari cukup.

Kalau dipikir, apa yang dikemukakan oleh Sun Tzu sebenarnya logis dan harusnya kita sudah mengetahuinya. Namun sekali lagi persoalannya, banyak keputusan yang diambil ternyata keliru. Misalnya melakukan penyerangan sementara keadaan lawan tidak dapat dikalahkan atau syarat untuk memang belum cukup. Atau justru sebaliknya, di saat kondisi sedang optimal atau puncak, kita justru berada di posisi bertahan, bukannya menyerang. Mungkin pandangan Sun Tzu ini bisa menyadarkan langkah yang telah kita lakukan.

#### **4. Menyiasati berbagai jurus persaingan**

Pertanyaan yang penting saat ini, bagaimana memainkan persaingan dengan sebaik-baiknya? Kalau dasar pemikirannya sudah dipahami, lalu, apa saja yang sebaiknya dilakukan. Bagaimana prinsip Sun Tzu dalam berperang.

Sun Tzu mengemukakan, "Mereka yang pandai berperang memegang inisiatif dan tidak membiarkannya beralih ke tangan musuh." Dengan demikian, bila hal ini hendak kita terapkan dalam bisnis, maka mereka yang pandai bersaing, haruslah selalu memegang inisitif dan tidak membiarkan peluang jatuh ke pihak pesaing.

Tidak banyak eksekutif yang memiliki inisiatif baik. Mungkin karena banyak waktu yang tersita untuk keperluan yang rutin, atau potensi kreativitasnya terhambat karena munculnya berbagai masalah yang sebenarnya tidak perlu. Namun yang penting, bagaimana seorang 'panglima bisnis'

memanfaatkan peluang yang ada. Terlambat merespon satu peluang, maka kesempatan yang ada bisa jatuh ke tangan pihak pesaing.

Selanjutnya, secara rinci Sun Tzu mengemukakan tentang prinsip perang. Dikatakannya, dalil perang mirip dengan kodrat air, tentara selalu menghindari bagian yang padat dan memukul bagian yang kosong.

Hal ini sebenarnya dengan mudah dapat kita mengerti, sebab dalam bisnis, persaingan sebenarnya harus mirip kodrat air, artinya ia harus bisa menyesuaikan diri dengan kondisi/keadaan serta tidak kaku. Bagaimana kita bisa menghindari pesaing yang kuat atau medan yang sulit dan memukul kelemahan pesaing yang tidak dilindungi dengan baik.

Namun perang bukan cuma "maju terus, pantang mundur." Perang harus menggunakan berbagai macam siasat dan taktik untuk mengalahkan posisi lawan. Kadang kala, kondisi tidak memungkinkan untuk maju langsung menghadapi lawan, namun harus berputar.

Itulah sebabnya, Sun Tzu mengemukakan, dalam perang digunakan manuver. Manuver itu sulit karena hanya dengan jalan yang tidak langsung, tujuan dapat dicapai. Memang, dalam perang , kalau bertempur langsung ke arah yang dituju, mungkin akan mengalami kekalahan, namun dengan manuver, yakni berputar, justru dapat diharapkan kemenangan.

Hal ini sama juga perlu diingat oleh para eksekutif, yaitu melakukan manuver bisnis. Dalam bisnis, manuver juga perlu dilakukan. Diperlukan seperangkat langkah yang memang tidak sederhana dan membutuhkan waktu, kesabaran dan kecermatan. Namun, hasil dari manuver, justru itulah yang akan membawa kepada puncak keberhasilan suatu persaingan usaha. Semua itu tidak lepas dari bagaimana sikap sang komandan dalam memimpin anak buah. Sikap yang kurang

terkontrol bisa menyebabkan rencana yang telah disusun rapi menjadi berantakan. Seperti yang dikatakan Sun Tzu, jika komandan lapangannya marah dan tidak patuh, serta ketemu dengan musuh, karena mendongkol, masing-masing lalu melakukan pertempuran terpisah. Hal ini akan menyebabkan keruntuhan.

Nasehat ini perlu kita camkan, sebab kalau manajernya emosi dan tidak patuh pada pimpinan (Boss), kalau bertindak akan bekerja sendiri-sendiri dan tidak bersatu/tidak kerja sama. Akibatnya, hal ini menyebabkan kejatuhan perusahaan secara keseluruhan.

Selanjutnya, Sun Tzu menambahkan, jika panglima lemah, tidak keras dan tidak tegas, instruksi tidak konsekuensi, tugas dan kewajiban perwira dan prajuritnya sebentar-bentar diubah, jika susunan prajuritnya morat-marit, maka pasukana yang demikian pasti akan kalut. Memang, dalam kenyataan, apabila sang pemimpin terlalu lemah, tidak tegas, intruksi tidak jelas, terlalu sering berubah peraturan, maka karyawannya akan bingung/kalut. Kebingungan ini membuat mereka tidak bisa bekerja dengan baik.

Itulah sebabnya, Sun Tzu mengatakan, mengetahui medan, mampu membaca jalan pikiran lawan, membuat pihak musuh kalah dan membuat pihaknya menang, memperhitungkan keadaan medan, adalah suatu hal yang harus dilakukan oleh panglima yang ulung. Tak heran, seorang manajer yang mengikuti nasehat Sun Tzu ini akan selalu berusaha memperhitungkan segala hal, termasuk keadaan usaha, jalan pikiran pesaingnya dan membuat perencanaan jitu.

Seperti kata Sun Tzu, mereka yang pandai berperang tidak pernah salah jalan, dan tidak kehilangan akal. Manajer atau pemimpin yang pandai menjalankan usahanya, tidak melakukan salah langkah dan tidak pernah kehabisan akal.

## **5. Unsur manusia dalam persaingan**

Seperti kita ketahui, unsur manusia memegang peranan yang penting dalam jalannya suatu usaha. Namun persoalannya, seringkali sang pemimpin memiliki ide yang cemerlang akan tetapi anak buahnya kurang mengerti atau tidak bisa melaksanakannya sesuai dengan rencana.

Ada empat tipe karyawan, yang pertama karyawan yang mampu dan mau. Karyawan jenis ini memiliki kemampuan yang baik serta ditunjang dengan sikap pribadi yang positif. Memiliki karyawan semacam ini jelas sangat menguntungkan dan bisa kita bayangkan seandainya kita memiliki tipe karyawan yang lain, yaitu yang sudah tidak mampu, juga tidak mau atau memiliki sikap yang negatif. Dua tipe yang lain adalah karyawan yang mau tetapi tidak mampu, dan yang mampu tapi tidak mau.

Mengenai hal ini, Sun Tzu memberikan pesan-pesan tersendiri. Nasehatnya, jika prajuritmu kauperlakukan dengan baik tetapi tidak dapat kaugunakan, jika kaucintai tetapi tak dapat kau perintah, jika mengacau tetapi tak dapat kautertibkan, maka mereka adalah seperti anak manja, tidak boleh dipakai. Bila nasehat ini diterapkan dalam bisnis, maka karyawan yang susah diatur, sebenarnya tidak perlu dipakai.

Memang, nasehat itu sederhana, namun kenyataannya, kita kurang bisa bersikap tegas apabila memiliki karyawan yang susah diatur. Biasanya hanya kita pindah-pindah saja ke bagian yang kurang begitu disenanginya agar ia tidak kerasan. Cara ini belum tentu efektif, sebab tipe karyawan yang susah diatur akan tahan bila dipindah-pindah, bahkan menjadi lebih buruk. Sikap tegas diperlukan dengan memperhatikan peraturan yang ada.

Dalam mengelola manusia, menurut Sun Tzu, mengatur orang yang banyak jumlahnya sama saja dengan

mengatur orang yang sedikit jumlahnya. Itu hanya soal membagi jumlah. Demikian juga bertempur melawan orang yang banyak jumlahnya sama saja dengan bertempur melawan yang sedikit jumlahnya. Itu hanya soal jelas dan terangnya keadaan.

Sementara itu, aplikasi di dunia usaha, strategi Sun Tzu dalam menggerakkan manusai ini dapat kita contoh. Intinya adalah, mengatur orang/karyawan yang banyak atau sedikit, itu soal jumlah dan membagi mereka dalam susunan organisasi. Melalui pembagian yang tepat, sebenarnya setiap komando pasti bisa diterima dengan baik sampai pada orang yang posisinya paling bawah.

Itulah sebabnya, Sun Tzu juga mengingatkan para panglimanya untuk selalu mengembangkan dirinya. Sun Tzu berkata, adalah pekerjaan seorang panglima untuk selalu melatih dirinya supaya sanggup bersikap tenang dan bersikap betul. Sikapnya yang tenang akan menjamin kerahasiaannya; sikapnya yang betul akan melahirkan teladan yang akan menjamin ketertiban anak buahnya.

Kalau kita benar-benar menghayati nasehatnya itu, maka seorang pemimpin harus sanggup melatih dirinya untuk bersikap tenang dan benar. menjaga kerahasiaan dan membuat citra yang baik supaya menjadi teladan bagi karyawannya. Kepakaan sang pemimpin dalam menangkap peluang usaha sangat penting, seperti yang diungkapkan oleh Sun Tzu, bila musuk membuka peluang, mestilah segera dimanfaatkan.

Mengatur manusia tidak lepas dari kemampuan sang komandannya dalam memimpin anak buahnya. Dalam hal ini Sun Tzu mengingatkan, jika panglima lemah, tidak keras dan tidak tegas, instruksi tidak konsisten, tugas dan kewajiban perwira dan prajuritnya sebentar-sebentar diubah, jika susunan pasukannya morat marit, maka pasukan yang demikian pasti akan kalut.

Itulah sebabnya jika eksekutifnya terlalu lemah, tidak tegas, instruksi tidak jelas, terlalu sering berubah peraturan, maka karyawannya akan bingung/kalut. Masalah ini sering dijumpai jika direktur suatu perusahaan sering mengganti susunan organisasi, mengubah-ubah sistem kerja karena dipandangnya selalu kurang baik. Hal semacam ini membuat bawahannya bingung dan justru tidak bisa bekerja dengan baik.

Menurut Sun Tzu, tugas seorang panglima dalam memimpin anak buahnya adalah mengatur agar semua pihak berjalan seiring. Menggerakkan suatu pasukan adalah lebih beruntung dibandingkan dengan memimpin gerombolan yang tidak disiplin karena akan sangat berbahaya. Oleh sebab itu, pendisiplinan karyawan sangat penting. Hal itu bisa terlaksana apabila aturan main dalam perusahaan jelas serta pemimpinnya memberi contoh dengan baik.

Mengenai adanya kemelut dalam pasukan, Sun Tzu menguraikannya sebagai berikut: Bila ada kerusuhan dalam perkemahan artinya kepemimpinan komandan lemah. Bila para perwira marah-marah tandanya para prajuritnya lelah. Bila para

prajuritnya kelihatan berbisik-bisik antar sesamanya dalam kelompok-kelompok kecil dan berbicara dengan nada-nada yang tertahan menunjukkan adanya ketidakpuasan dalam urutan kepangkatan.

Seorang eksekutif harus peka terhadap hal-hal ini, sebab sikap "berbisik-bisik" itu merupakan indikasi adanya ketidakpuasan dalam peningkatan jenjang promosi organisasi. Setiap kerusuhan pada anak buah, sebaiknya pemimpinnya jangan bersikap acuh tak acuh, sebab Sun Tzu mengajarkan untuk introspeksi diri karena bila anak buah resah, maka itu tanda kepemimpinan manajernya kurang baik.

Sun Tzu menegaskan, pertama-tama, para prajurit harus diperlakukan secara manusiawi, tapi tetap diawasi dengan disiplin baja. Inilah cara yang pasti untuk memperoleh kemenangan. Dalam latihan, perintah-perintah harus dilaksanakan dengan paksaan, maka pasukan akan memiliki disiplin yang baik.

Memang, kedisiplinan kerja harus dipupuk dengan sikap tegas pemimpinnya. Misalnya, sikap mentolerir keterlambatan satu kali atau dua kali akan menyebabkan anak buah jadi terbiasa. Selain itu, pekerjaan yang tidak terselesaikan tetap waktu tetapi tidak ditegur dengan keras menyebabkan anak buah mengira hal itu tidak menjadi masalah. Akibatnya lain kali mereka bisa berbuat sama. Nah, cara-cara Sun Tzu ini, walau sederhana, patut kita tiru.

## **6. Kedisiplinan kunci keberhasilan**

Seperti telah diuraikan sebelumnya, adalah tugas seorang panglima untuk selalu melatih dirinya agar sanggup bersikap tenang dan betul. Sikap yang tenang akan menjamin keberhasilannya dan sikap yang betul akan melahirkan teladan yang akan menjamin ketertiban anak buahnya.

Kalau kita benar-benar menghayati nasehatnya itu, maka seorang pemimpin harus sanggup melatih dirinya untuk bersikap tenang dan benar, menjaga kerahasiannya dan membuat citra yang baik supaya menjadi teladan bagi karyawannya. Kepakaan sang pemimpin dalam menangkap peluang usaha sangat penting, seperti yang diungkapkan oleh Sun Tzu, bila musuh membuka peluang, mestilah segera dimanfaatkan.

Mengatur manusia tidak lepas dari kemampuan sang komandannya dalam memimpin anak buahnya. Dalam hal ini Sun Tzu mengingatkan, jika panglima lemah, tidak keras dan tidak tegas, instruksi tidak konsekuensi, tugas dan kewajiban perwira dan prajuritnya sebentar-bentara diubah, jika susunan pasukannya morat-marit, maka pasukan yang demikian pasti akan kalut.

Itulah sebabnya jika eksekutifnya terlalu lemah, tidak tegas, instruksi tidak jelas, terlalu sering berubah peraturan, maka karyawannya akan bingung atau kalut. Masalah ini sering dijumpai jika direktur suatu perusahaan sering mengganti susunan organisasi, mengubah-ubah sistem kerja karena dipandangnya selalu kurang baik. Hal semacam ini membuat bawahannya bingung dan justru tidak bisa bekerja dengan baik.

Menurut Sun Tzu, tugas seorang panglima dalam memimpin anak buahnya adalah mengatur agar semua pihak berjalan seiring. Menggerakkan suatu pasukan adalah lebih beruntung dibandingkan dengan memimpin gerombolan yang tidak disiplin karena akan sangat berbahaya. Oleh sebab itu, pendisiplinan karyawan sangat penting. Hal ini bisa terlaksana apabila aturan main dalam perusahaan jelas serta pemimpinnya memberi contoh dengan baik.

Mengenai adanya kemelut dalam pasukan, Sun Tzu menguraikannya sebagai berikut: “*Bila ada kerusuhan dalam perkemahan artinya pemimpin komandan lemah. Bila para*

*perwira marah-marah tandanya para prajuritnya lelah. Bila para prajuritnya kelihatan berbisik-bisik antar sesamanya dalam kelompok-kelompok kecil dan berbicara dengan nadanada yang tertahan menunjukkan adanya ketidakpuasan dalam urutan kepangkatan.”*

Seorang eksekutif harus peka terhadap hal-hal ini, sebab sikap "berbisik-bisik" itu merupakan indikasi adanya ketidakpuasan dalam peningkatan jenjang promosi organisasi. Setiap kerusuhan pada anak buah, sebaiknya pemimpinnya jangan bersikap acuh tak acuh, sebab Sun Tzu mengajarkan untuk introspeksi diri karena bila anak buah resah, maka itu tanda kepemimpinan manajernya kurang baik.

Sun Tzu menegaskan, pertama-tama, para prajurit harus diperlakukan secara manusawi, tapi tetap diawasi dengan disiplin baja. Inilah cara yang pasti untuk memperoleh kemenangan. Dalam latihan, perintah-perintah harus dilaksanakan dengan paksaan, maka pasukan akan memiliki disiplin yang baik.

Memang, kedisiplinan kerja harus dipupuk dengan sikap tegas pemimpinnya. Misalnya, sikap mentolerir keterlambatan satu kali atau dua kali akan menyebabkan anak buah jadi terbiasa. Selain itu, pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat waktu tetapi tidak ditegur dengan keras menyebabkan anak buah mengira hal itu tidak menjadi masalah. Akibatnya lain kali mereka bisa berbuat sama. Nah, cara-cara Sun Tzu ini, walau sederhana, patut kita tiru.

## **7. Strategi bisnis mirip kodrat air**

Menangkan pertempuran tidak semudah di atas kertas. Demikian pula, untuk unggul dalam persaingan bisnis juga tidak semudah ketika membuat rencana. Setiap saat kondisi bisa berubah-ubah. Lingkungan perusahaan, baik dari

dalam maupun luar sangat mempengaruhi. Perubahan peraturan yang ada bisa menguntungkan atau bahkan sebaliknya.

Sun Tzu mencoba merumuskan prinsip-prinsip dalam bertempur agar setidaknya bisa di atas angin lawannya. Seperti kata Sun Tzu, mereka yang pandai berperang memegang inisiatif dan tidak membiarkannya beralih ke tangan musuh. Hal yang sama juga berlaku untuk para eksekutif yang pandai bersaing, mereka harus selalu memegang inisiatif dan tidak membiarkan peluang jatuh ke pihak pesaing.

Kepekaan terhadap lingkungan dan kesigapan dalam memanfaatkan peluang ini mengharuskan seorang eksekutif tidak boleh ketinggalan informasi dan harus bisa fleksibel mengikuti perkembangan yang ada.

Itulah sebabnya, Sun Tzu mengemukakan, dalil perang mirip dengan kodrat air, tentara selalu menghindari bagian yang padat dan memukul bagian yang kosong. Apabila hal ini hendak diterapkan dalam dunia bisnis, maka persaingan juga sebaiknya mirip kodrat air, bisa menyesuaikan diri dengan kondisi/keadaan serta tidak kaku. Adalah baik untuk menghindari pesaing yang kuat atau medan yang sulit dan memukul kelemahan pesaing yang tidak dilindungi dengan baik.

Seperti pernah dijelaskan sebelumnya, dalam perang digunakan manuver. Manuver itu memang sulit karena hanya dengan jalan yang tidak langsung, tujuan dapat dicapai. Kalau kita bayangkan dalam perang sesungguhnya, apabila bertempur langsung ke arah yang dituju, mungkin akan mengalami kekalahan karena ditahan musuh, namun dengan manuver, berputar, justru dapat diharapkan kemenangan.

Itulah sebabnya dalam bisnis, manuver juga perlu dilakukan. Diperlukan seperangkat langkah dan memang hal itu sulit serta membutuhkan waktu, kesabaran dan kecermatan,

namun justru hal itulah yang akan membawa kepada keberhasilan suatu persaingan usaha.

Sehubungan dengan prinsip bertempur itu mirip kodrat air, Sun Tzu mengingatkan akan beberapa taktik dalam pertempuran agar bisa menang. Pertama, Sun Tzu mengemukakan, "Jangan menyerang musuh dengan menaiki lereng." Hal ini bisa kita analogikan, dalam bersaing hendaknya jangan berada di posisi yang membuat perusahaan harus terlalu memaksakan diri atau "menaiki lereng".

Taktik kedua Sun Tzu adalah, jangan melawan musuh yang menyerang dengan menuruni lereng. Itulah sebabnya, perlu diingat dalam persaingan bisnis, jangan "bertempur" dengan pesaing yang kekuatannya lebih baik serta posisinya jauh menguntungkan dia daripada kita.

Selanjutnya, Sun Tzu mengingatkan agar jangan mengejar musuh yang pura-pura melarikan diri dan jangan menghantam pasukan pilihan musuh. Kalau kita memperhatikan nasehat ini, maka sebaiknya jangan menghantam pesaing yang pura-pura lemah dan ada baiknya untuk tidak secara langsung menyerang produk/jasa andalan pesaing apabila kondisinya belum memungkinkan.

Yang penting menurut Sun Tzu adalah, jangan sekali-kali termakan umpan musuh. Masalahnya, banyak sekali eksekutif yang secara tak sadar masuk dalam perangkap dan baru menyadariinya setelah terlambat. Misalnya, pesaing menyebarkan isu, membuka rencana palsu sehingga kita bereaksi sedemikian rupa yang sebenarnya tak ada gunanya, sehingga begitu banyak dana, tenaga dan waktu yang terbuang sia-sia. Oleh karena itu, adalah baik untuk selalu mempertimbangkan gerakan pesaing dan tidak mudah terpancing masuk ke perangkapnya.

Dalam bertempur, Sun Tzu juga mengingatkan agar sebaiknya jangan merintangi musuh yang sedang pulang ke

negerinya dan jangan terlalu menekan musuh yang terpojok. Sehubungan dengan pernyataan di atas, maka sebaiknya jangan menyaingi produk pesaing yang mempunyai kekuatan di kawasannya sendiri dan nasehat untuk tidak terlalu menekan musuh yang terpojok, selain masalah etika, juga umumnya musuh yang terpojok bisa nekad dan berani mati.

Yang terutama menurut Sun Tzu, sifat perang mengutamakan kecepatan. Hal yang sama dalam bisnis, persaingan juga mengutamakan kecepatan bereaksi terhadap peluang dan ancaman. Lakukan apa yang tidak diduga lawan. Buatlah rencana serta kerjakan apa yang tidak diduga oleh pesaing

Seperti kata Sun Tzu, bergeraklah kalau yakin ada keuntungannya; berhentilah kalau tiada keuntungannya. Seorang eksekutif harus memperhatikan aspek ini. Dalam bisnis, kalau suatu rencana atau kegiatan menguntungkan, lakukan segera. Namun bila tidak dan terlihat kerugian, segera berhenti. Jangan ragu untuk menghentikan kegiatan yang merugikan, jangan terlalu kaku dan angkuh.

## **8. Memakai mata-mata untuk memenangkan persaingan**

Bicara soal mata-mata, mungkin kita akan membayangkan organisasi spionase atau dinas intelijen. Tiap negara boleh dibilang pasti memiliki organisasi intelligence atau mata-mata. Manfaatnya sudah pasti ada, sebab mata-mata ini banyak menentukan keberhasilan suatu serangan. Melalui informasinya, seorang panglima dapat menyusun strategi yang lebih akurat dalam mengalahkan musuhnya.

Hal ini juga tidak lepas dari pengamatan Sun Tzu. Seperti dikatakannya, mengetahui lebih dahulu tentang musuh tidak dapat diperoleh dari dewa atau makhluk halus, melainkan dapat diperoleh dari orang yang mengetahui keadaan musuh.

Untuk itulah digunakan spion (mata-mata). Kalau falsafah ini hendak kita terapkan dalam dunia bisnis, apakah memang diperlukan spionase dalam bisnis?

Memang, untuk mengetahui keadaan pesaing, tidak bisa diketahui melalui paranormal, melainkan harus melalui orang yang tahu tentang keadaan pesaing. Seperti kata Sun Tzu, untuk itulah diperlukan mata-mata/informasi. Melalui spion akan dapat diketahui lebih dahulu rencana musuh dan hal itu merupakan dasar bagi kita untuk melakukan suatu tindakan.

Sun Tzu menegaskan bahwa spion adalah salah satu unsur yang paling penting dalam perang. Berdasarkan keterangannyaalah bala tentara bergerak. Dalam bisnis, tanpa ada informasi, kita tidak mungkin bergerak. bergerak tanpa informasi akan menyebabkan kemungkinan kehancuran. Informasi perlu diperoleh dan diketahui. Oleh karena itu, pencari informasi (spion) adalah sangat penting. Salah satu yang dilakukan dalam bisnis adalah dengan melakukan riset pasar dan pesaing.

Dalam bukunya The Art of War, menurut Sun Tzu ada lima jenis spion. Pertama, spion setempat, yaitu merupakan penduduk daerah musuh yang digunakan sebagai spion. Bila kita mencoba menerapkan teori ini, maka kita perlu menggunakan masyarakat, media massa untuk mencari informasi tentang keadaan pesaing.

Jenis spion kedua adalah spion dalam, yaitu pejabat musuh yang bekerja untuk kita. Dalam perusahaan kita bisa memperolehnya bila ada karyawan perusahaan pesaing yang memberi informasi dan bekerja untuk kita.

Yang ketiga adalah spion rangkap, yaitu spion musuh yang berbalik. Ini akan bisa kita dapatkan jika ada karyawan perusahaan pesaing yang mengetahui banyak kemudian ditawari kerja bagi kita sehingga memberi informasi. Ini

banyak diterapkan oleh perusahaan dengan cara membajak manager perusahaan pesaing.

Spion jenis yang keempat adalah spion mati, yaitu spion kita yang digunakan untuk memberi informasi yang menyesatkan musuh. Cara melakukan dalam bisnis adalah dengan sengaja kita mengirim seseorang untuk memberi informasi palsu yang menyesatkan sehingga pesaing bereaksi yang salah.

Jenis kelima, yang terakhir, adalah spion hidup, yaitu spion kita yang pergi untuk melakukan penyelidikan dan pulang membawa keterangan. Dengan demikian, kita benar-benar menugaskan seseorang untuk masuk ke perusahaan pesaing atau masuk ke kantornya, kemudian mencari informasi dan pulang melaporkan.

Pertanyaannya, etiskah menggunakan pesaing? Perbuatan curi mencuri teknologi memang banyak dilakukan. Tindakan mencuri semacam ini jelas melanggar hukum, misalnya mencuri cetak biru sebuah rencana prosesor komputer canggih dari perusahaan pesaing. Namun bagaimakah dan sejauh manakah kita memakai mata-mata?

Pekerjaan mata-mata bukanlah mencuri, melainkan mencari informasi. Menurut Sun Tzu, pekerjaan mata-mata bukan pekerjaan yang rendah dan kotor, melainkan pekerjaan yang mulia. Justru hanya orang yang tinggi budi pekertinya dan bijaksana yang bisa digunakan atau dipercaya sebagai mata-mata.

Mempergunakan orang yang keliru untuk tujuan mata-mata, hasilnya bisa bahkan terbalik. Sebab, banyak sekali kasus seorang mata-mata menjadi agen ganda tanpa kita ketahui. Misalnya dalam dunia mata-mata yang sesungguhnya, seorang agen dinas rahasia negara A bisa saja merangkap menjadi agen negara B. Istilahnya jadi agen ganda. Akibatnya justru fatal. Rahasia yang paling vital akhirnya bisa bocor ke tangan lawan,

termasuk nama-nama spion yang kita pakai.

Mata-mata ini umumnya dipilih dari orang yang betul-betul bisa dipercaya. Namun dipercaya saja tidak cukup. Dipercaya ini sebenarnya sudah mengandung dua aspek utama, yaitu orang itu harus jujur dan loyal. Pribadi seorang yang hendak diarahkan untuk menjadi mata-mata seperti kata Sun Tzu haruslah yang baik budi pekertinya serta bijaksana.

Nah, falsafah perang Sun Tzu ini, walau tampak sederhana, namun pada prakteknya tidak semudah itu. Banyak hal yang sebenarnya merupakan akal sehat saja. Seperti kita ketahui, manajemen itu sendiri bisa berjalan baik bila manajernya dalam mengelola menggunakan akal sehatnya. Persoalannya, banyak sekali pengambilan keputusan yang tidak didasari rasio yang baik, banyak terlibat emosional dan keputusan yang ceroboh. Dengan strategi bisnis dari Timur ini, tentunya Anda bisa lebih mendalam bagaimana menjadi seorang panglima yang hebat, yang membawa perusahaan Anda menuju keunggulan dalam persaingan.

*Semoga bermanfaat, salam entrepreneur!*

## Tentang Penulis



Nur Agustinus adalah seorang sarjana psikologi dan setelah menyelesaikan studinya di program Master of Business Administration (MBA) di tahun 1990, mendirikan usaha sendiri di bidang jasa psikologi dan manajemen Bina Grahita Mandiri. Buku-buku karyanya tentang manajemen dan kewirausahaan antara lain adalah Startup Mindset dan Manajemen Praktis Bagi Entrepreneur. Pada tahun 2010 hingga 2016 mengajar sebagai dosen di Universitas Ciputra untuk bidang entrepreneurship dan psikologi. Selain itu juga pernah memberikan pembelajaran secara online kepada Pekerja Migran Indonesia yang ada di luar negeri dan pelatihan untuk UMKM.

# *Scale-Up Action*

Langkah Cerdas Agar Bisnis Tetap  
Bertumbuh di Tengah Krisis

Bila kita punya bisnis, sudah pasti menginginkan agar usaha kita terus bertumbuh makin besar. Akan tetapi, seringkali yang kita harapkan tidak sesuai dengan kenyataan. Badai krisis bisa menerpa setiap saat. Walau mungkin tidak sampai terjatuh parah, namun hal itu membuat usaha kita bagaikan berlari di tempat saja. Kita sudah seperti orang yang kehabisan napas namun bisnis kita tidak berkembang.

Sebagai entrepreneur, kita harus memiliki impian besar dan pantang menyerah. Sudah seharusnya juga memikirkan langkah-langkah untuk melakukan scale-up action. Aksi untuk membuat usaha kita bertumbuh makin besar. Namun jangan sampai bertumbuh besar tetapi kemudian mudah tumbang. Kita perlu langkah yang cerdas saat melakukannya.

Di tengah kompetisi yang ketat serta pelanggan yang kritis, kita tidak bisa lagi berbisnis dengan cara-cara lama. Inovasi harus dilakukan. Tetapi inovasi saja tidak cukup. Ada persoalan mendasar yang harus juga diperhatikan dalam melakukan scale-up action. Buku ini akan memberi inspirasi bagi kita akan pentingnya memiliki mindset bertumbuh serta melakukan scale-up secara cerdas dalam perjalanan kita sebagai seorang entrepreneur.



Nur Agustinus adalah direktur Bina Grahita Mandiri, sebuah lembaga konsultasi psikologi & manajemen. Pernah bergabung dengan Universitas Ciputra sebagai pengajar entrepreneurship dan psikologi. Beberapa kali memberikan pelatihan kepada UMKM dan juga Pekerja Migran Indonesia yang ingin memulai atau mengembangkan usaha.

Penerbit Bina Grahita Mandiri  
Jl. Kremlangan Barat 31-I  
Surabaya 60175

ISBN 978-602-71493-7-3

9 78602 7149373