



E-BOOK
TKA



PRAKTIS
LENGKAP
SIAP TKA

TKA PKWU

PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN
DAN KEWIRAUSAHAAN



KONSEP DASAR

Pengertian, tujuan,
dan manfaat PKWU



KEWIRAUSAHAAN

Karakteristik, motivasi,
dan peluang usaha



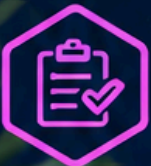
PERENCANAAN USAHA

Analisis pasar, strategi
pemasaran, dan manajemen
usaha



PENGELOLAAN USAHA

Produksi, keuangan,
dan pengembangan usaha



STUDI KASUS & LATIHAN

Soal tipe TKA dan
pembahasan lengkap

IDE →
USAHA
← →
MASA DEPAN

BISNIS
DIMULAI DARI
IDE, DILANJUTKAN
DENGAN AKSI

CHAEL

WUJUDKAN IDE,
JADI NYATA!

DISUSUN OLEH:
MICHAEL MUFTI ZAIMANI

KATA PENGANTAR

Banyak siswa belajar dengan satu tujuan sederhana:

“Yang penting bisa jawab soal.”

Tidak salah.

Tetapi ada masalah yang lebih besar.

Bagaimana kalau suatu hari kamu menghadapi masalah yang **tidak menyediakan pilihan A, B, C, D, atau E?**

Tidak ada pilihan jawaban.

Tidak ada guru yang memberi petunjuk.

Tidak ada buku yang mengatakan, *“Gunakan rumus ini.”*

Kamu hanya punya sebuah masalah.

Lalu kamu harus menentukan apa yang harus dilakukan.

Di situlah kemampuan berpikir benar-benar diuji.

Seorang wirausahawan tidak selalu mendapatkan masalah yang jelas. Penjualan turun, tetapi penyebabnya belum tentu harga. Pelanggan pergi, tetapi belum tentu karena produk buruk. Keuntungan kecil, tetapi belum tentu karena penjualan rendah.

Kadang-kadang masalah yang terlihat hanyalah **gejala**.

Dan kalau kita salah memahami masalah, kita bisa mengambil keputusan yang salah.

Buku ini dibuat bukan untuk mengajarkanmu bagaimana menjadi manusia yang paling cepat menjawab soal.

Buku ini dibuat agar kamu terbiasa bertanya:

“Sebenarnya apa yang sedang terjadi?”

Kemudian:

“Mengapa hal itu terjadi?”

Lalu:

“Pilihan apa yang saya punya?”

Dan akhirnya:

“Keputusan mana yang paling masuk akal berdasarkan informasi yang saya miliki?”

TKA hanyalah salah satu tempat untuk melatih kemampuan tersebut.

Karena pada akhirnya, kemampuan problem solving tidak hanya digunakan ketika ujian.

Ia digunakan ketika membuat produk.

Ketika bekerja.



Ketika berbisnis.

Ketika menghadapi pelanggan.

Ketika bekerja dalam tim.

Bahkan ketika mengambil keputusan dalam kehidupan sehari-hari.

Jadi, jangan membaca buku ini hanya untuk mencari jawaban.

Bacalah untuk belajar berpikir.



DAFTAR ISI

BAGIAN I — MENGUBAH CARA BERPIKIR

- Bab 1 — Masalah Bukan Musuh
- Bab 2 — Jangan Terburu-buru Mencari Jawaban
- Bab 3 — Fakta, Asumsi, dan Pendapat
- Bab 4 — Belajar Bertanya
- Bab 5 — Gejala Bukan Akar Masalah

BAGIAN II — MEMAHAMI MASALAH

- Bab 6 — Mencari Akar Masalah
- Bab 7 — Data Tidak Selalu Berbicara Sendiri
- Bab 8 — Jangan Percaya Kesimpulan Pertama
- Bab 9 — Melihat Masalah sebagai Peluang
- Bab 10 — Memahami Konsumen

Bab selanjutnya akan membahas SWOT, alternatif solusi, konsekuensi keputusan, risk vs reward, dan decision making.

BAB 1

MASALAH BUKAN MUSUH

Bayangkan kamu sedang menjalankan sebuah usaha kecil.

Kamu menjual makanan ringan di sekolah.

Pada minggu pertama, daganganmu laris.

Minggu kedua masih lumayan.

Minggu ketiga mulai berkurang.

Minggu keempat?

Hampir tidak ada yang membeli.

Apa yang akan kamu lakukan?

Mungkin kamu langsung berpikir:

“Turunkan harga!”

Atau:

“Bikin promo!”

Atau:

“Cari produk baru!”

Atau bahkan:

“Berarti usaha ini gagal.”

Tunggu.

Kenapa langsung mencari solusi?

Kita bahkan belum tahu **masalah sebenarnya**.

Penjualan yang turun adalah sebuah fakta.

Tetapi penyebabnya masih belum diketahui.

Mungkin harga terlalu mahal.

Mungkin ada pesaing baru.

Mungkin produk mulai membosankan.

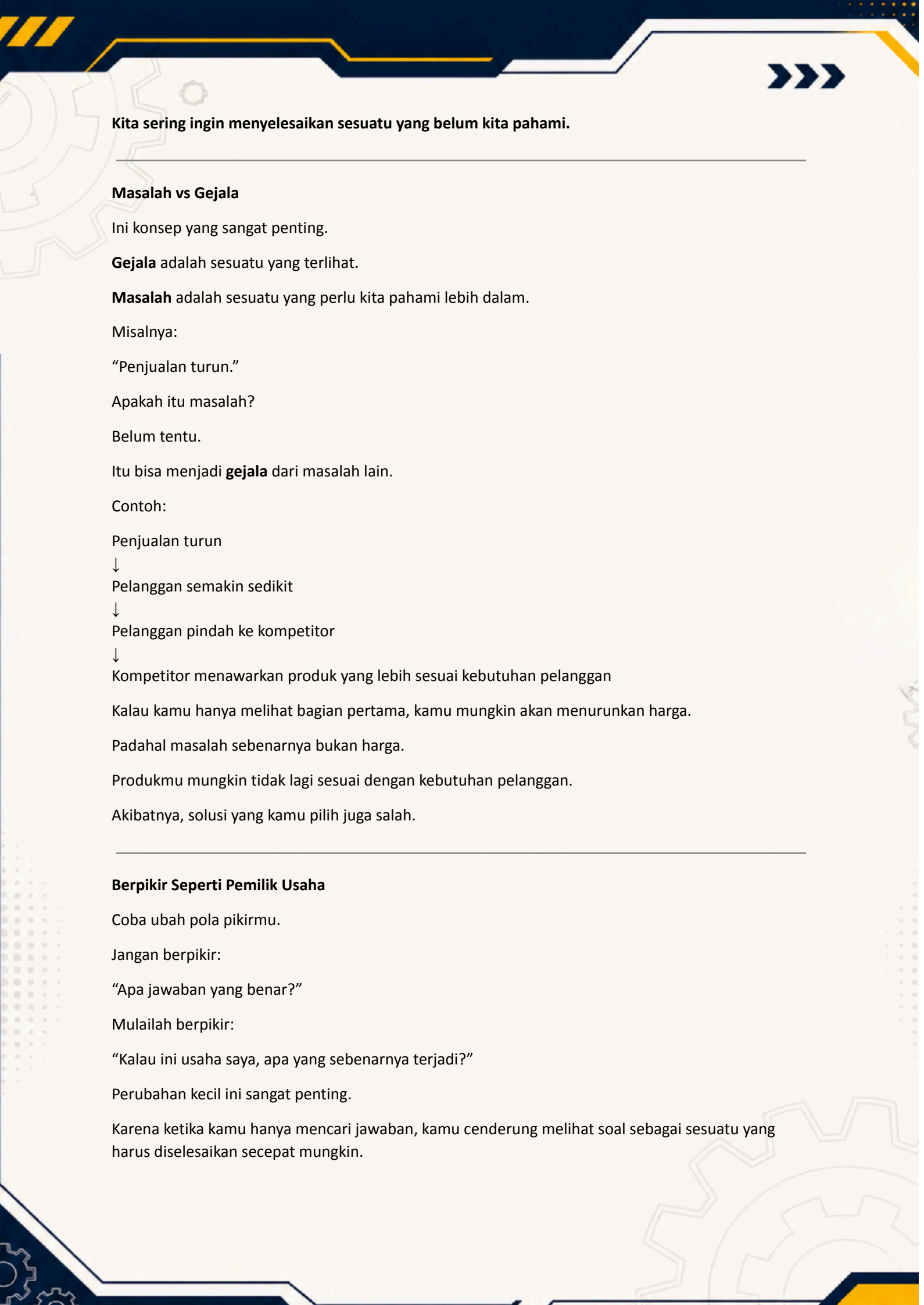
Mungkin kualitas menurun.

Mungkin lokasi penjualan berubah.

Mungkin pelanggan sedang memiliki kebutuhan lain.

Atau mungkin ada faktor yang sama sekali tidak kita pikirkan.

Inilah kesalahan pertama dalam problem solving:



Kita sering ingin menyelesaikan sesuatu yang belum kita pahami.

Masalah vs Gejala

Ini konsep yang sangat penting.

Gejala adalah sesuatu yang terlihat.

Masalah adalah sesuatu yang perlu kita pahami lebih dalam.

Misalnya:

“Penjualan turun.”

Apakah itu masalah?

Belum tentu.

Itu bisa menjadi **gejala** dari masalah lain.

Contoh:

Penjualan turun

↓

Pelanggan semakin sedikit

↓

Pelanggan pindah ke kompetitor

↓

Kompetitor menawarkan produk yang lebih sesuai kebutuhan pelanggan

Kalau kamu hanya melihat bagian pertama, kamu mungkin akan menurunkan harga.

Padahal masalah sebenarnya bukan harga.

Produkmu mungkin tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Akibatnya, solusi yang kamu pilih juga salah.

Berpikir Seperti Pemilik Usaha

Coba ubah pola pikirmu.

Jangan berpikir:

“Apa jawaban yang benar?”

Mulailah berpikir:

“Kalau ini usaha saya, apa yang sebenarnya terjadi?”

Perubahan kecil ini sangat penting.

Karena ketika kamu hanya mencari jawaban, kamu cenderung melihat soal sebagai sesuatu yang harus diselesaikan secepat mungkin.



Tetapi ketika kamu mencoba memahami situasinya, kamu mulai memperhatikan:

- siapa yang mengalami masalah,
- apa yang berubah,
- data apa yang tersedia,
- apa penyebab yang mungkin,
- apa akibat dari setiap pilihan,
- dan informasi apa yang masih kurang.

Itulah cara seorang **problem solver** bekerja.

Coba Kasus Ini

Sebuah toko mainan mengalami penurunan penjualan sebesar 25% dalam tiga bulan terakhir.

Pemilik toko kemudian berkata:

“Kita harus memberikan diskon besar-besaran.”

Apakah keputusan tersebut pasti benar?

Tidak.

Kita belum tahu penyebab penurunan penjualan.

Kalau ternyata penyebabnya adalah:

- produk yang tersedia tidak sesuai tren,
- pelanggan beralih ke pembelian online,
- pelayanan kurang baik,
- produk baru tidak tersedia,
- atau target pasar berubah,

maka diskon besar belum tentu menyelesaikan masalah.

Bahkan diskon dapat menimbulkan masalah baru jika keuntungan menjadi terlalu kecil.

Prinsip Bab 1

Jangan melawan masalah yang belum kamu pahami.

Masalah bukan sesuatu yang harus langsung disingkirkan.

Masalah adalah sesuatu yang harus **dibongkar**.

Cari tahu apa yang terjadi.

Cari tahu mengapa terjadi.



Baru kemudian pikirkan solusinya.

LATIHAN BERPIKIR

Sebuah usaha minuman mengalami penurunan pelanggan.

Pemilik usaha berkata:

“Minuman kita pasti sudah tidak enak.”

Sebelum mempercayai pernyataan tersebut, tuliskan **tiga kemungkinan penyebab lain**.

Tidak perlu mencari jawaban paling pintar.

Tujuannya hanya satu:

melatih otak agar tidak langsung percaya pada kesimpulan pertama.

BAB 2

JANGAN TERBURU-BURU Mencari Jawaban

Ada kebiasaan yang sering kita lakukan ketika mengerjakan soal.

Kita membaca pertanyaan.

Melihat pilihan jawaban.

Lalu langsung mencari mana yang terlihat paling benar.

Cepat?

Iya.

Selalu tepat?

Tidak.

Karena pilihan jawaban kadang membuat kita lupa pada satu hal:

Apa sebenarnya yang ditanyakan?

Berhenti Sebentar

Coba biasakan melakukan satu hal sederhana.

Setelah membaca sebuah kasus, **jangan langsung melihat pilihan jawaban.**

Berhenti sebentar.

Tanyakan:

“Masalah utamanya apa?”

Misalnya:

Sebuah usaha memiliki banyak pelanggan, tetapi keuntungan yang diperoleh sangat kecil.

Kalimat ini menarik.

Karena:

banyak pelanggan $\neq$ pasti banyak keuntungan.

Kenapa?

Karena keuntungan dipengaruhi oleh banyak hal.

Misalnya:

- harga jual,
- biaya produksi,
- biaya operasional,
- jumlah produk terjual,

- 
- diskon,
 - dan berbagai pengeluaran lainnya.

Jadi kalau kamu langsung berpikir:

“Berarti harus mencari lebih banyak pelanggan.”

Belum tentu.

Masalahnya mungkin justru **biaya terlalu tinggi**.

THINK BEFORE SOLVE

Gunakan urutan sederhana:

1. Apa yang terjadi?

Identifikasi fakta.

2. Apa yang menjadi masalah?

Tentukan bagian yang benar-benar perlu diselesaikan.

3. Mengapa masalah itu mungkin terjadi?

Cari beberapa kemungkinan penyebab.

4. Apa saja pilihan yang tersedia?

Jangan hanya membuat satu solusi.

5. Apa konsekuensi setiap pilihan?

Setiap keputusan mempunyai akibat.

6. Mana yang paling masuk akal?

Baru ambil keputusan.

Contoh

Sebuah toko memiliki banyak pengunjung.

Namun jumlah pembelian rendah.

Kalau berpikir cepat:

“Harus mendatangkan lebih banyak pengunjung.”

Tetapi coba pikirkan lagi.

Kalau toko sudah ramai tetapi orang tidak membeli, menambah jumlah pengunjung mungkin bukan solusi utama.

Pertanyaan yang lebih baik:

“Kenapa orang datang tetapi tidak membeli?”

Mungkin:

- harga dianggap terlalu mahal,
- produk kurang sesuai,
- pelanggan hanya melihat-lihat,
- informasi produk kurang jelas,
- pelayanan kurang membantu,
- atau produk yang dicari tidak tersedia.

Perhatikan perbedaannya.

Pertanyaan yang berbeda menghasilkan arah solusi yang berbeda.

Kesalahan yang Sering Terjadi

Problem solver pemula sering melakukan:

Masalah → solusi.

Problem solver yang lebih baik melakukan:

Masalah → pemahaman → penyebab → alternatif → keputusan.

Inilah salah satu perubahan mindset terbesar dalam buku ini.

LATIHAN BERPIKIR

Sebuah produk baru sudah dipromosikan melalui media sosial.

Jumlah orang yang melihat promosi sangat tinggi.

Namun pembelian tetap rendah.

Menurutmu, apakah masalah utamanya pasti:

“Promosinya kurang banyak”?

Tidak harus.

Tuliskan minimal **empat kemungkinan penyebab**.

BAB 3

FAKTA, ASUMSI, DAN PENDAPAT

Sekarang kita masuk ke kemampuan yang sangat penting:

membedakan apa yang kita tahu dengan apa yang kita kira.

Kelihatannya sederhana.

Tetapi dalam mengambil keputusan, perbedaan ini sangat besar.

Fakta

Fakta adalah informasi yang dapat kita jadikan dasar karena memiliki bukti atau data.

Contoh:

“Penjualan bulan ini 800 unit.”

Itu fakta jika memang terdapat data penjualan yang menunjukkan angka tersebut.

Asumsi

Asumsi adalah sesuatu yang kita anggap benar, tetapi belum tentu sudah terbukti.

Contoh:

“Penjualan turun karena pelanggan tidak suka kemasan baru.”

Bisa saja benar.

Tetapi apakah sudah dibuktikan?

Belum tentu.

Pendapat

Pendapat adalah penilaian seseorang.

Contoh:

“Menurut saya desain kemasan lama lebih bagus.”

Pendapat boleh digunakan.

Tetapi jangan otomatis dianggap sebagai fakta.

Kenapa Ini Penting?

Bayangkan kamu bekerja dalam sebuah tim.

Penjualan turun.



Seseorang berkata:

“Pelanggan pasti tidak suka produk baru.”

Orang lain berkata:

“Bukan. Harganya terlalu mahal.”

Orang ketiga berkata:

“Menurut saya promosinya jelek.”

Kalau tim langsung berdebat, masalah tidak selesai.

Karena semuanya sedang menyampaikan dugaan.

Langkah yang lebih baik adalah bertanya:

“Data apa yang kita punya?”

Misalnya setelah diperiksa:

- produk baru memiliki jumlah keluhan yang sama dengan produk lama,
- harga naik 15%,
- jumlah kompetitor meningkat,
- pelanggan lama masih membeli,
- tetapi pelanggan baru menurun.

Sekarang kita memiliki dasar yang lebih kuat.

Fakta Tidak Selalu Cukup

Ada satu hal yang lebih menarik.

Memiliki data bukan berarti kita otomatis memahami masalah.

Misalnya data menunjukkan:

Penjualan Januari: 1.000

Penjualan Februari: 800

Penjualan Maret: 600

Kita tahu penjualan turun.

Tetapi data tersebut belum memberi tahu **mengapa**.

Jadi:

Data membantu kita melihat apa yang terjadi.

Tetapi kita masih harus berpikir untuk memahami **mengapa hal itu terjadi**.

Cara Melatih Diri



Ketika membaca sebuah kasus, buat tiga kolom dalam pikiranmu:

Fakta

Penjualan turun 20%

Asumsi

Pelanggan bosan

Pelanggan tidak suka harga

Pertanyaan

Mengapa turun?

Harga naik

Apakah kenaikan harga penyebabnya?



Fakta**Asumsi****Pertanyaan**

Kompetitor baru muncul Pelanggan pindah

Apakah ada bukti?

Ini latihan sederhana.

Tetapi kalau dilakukan terus-menerus, kemampuan analisismu akan berkembang.

LATIHAN BERPIKIR

Baca pernyataan berikut:

“Setelah toko mengganti desain logo, penjualan turun. Jadi desain logo baru menyebabkan pelanggan tidak mau membeli.”

Mana yang merupakan:

Fakta?

Asumsi?

Dan **apa yang masih perlu dicari tahu?**

Jangan terburu-buru.

BAB 4

BELAJAR BERTANYA

Orang yang pintar belum tentu selalu menjadi problem solver yang baik.

Salah satu perbedaannya adalah kemampuan **mengajukan pertanyaan yang tepat**.

Pertanyaan yang Salah

Misalnya penjualan turun.

Kita bertanya:

“Bagaimana cara meningkatkan penjualan?”

Pertanyaan ini tidak salah.

Tetapi terlalu cepat.

Kita belum memahami penyebabnya.

Pertanyaan yang Lebih Baik

Coba ubah menjadi:

“Bagian mana dari penjualan yang mengalami penurunan?”

Kemudian:

“Kapan penurunan mulai terjadi?”

Kemudian:

“Produk mana yang paling terdampak?”

Kemudian:

“Apakah semua pelanggan berkurang atau hanya kelompok tertentu?”

Kemudian:

“Apa yang berubah sebelum penjualan mulai turun?”

Sekarang kita mulai membongkar masalah.

Teknik 5W1H

Salah satu cara paling sederhana untuk menggali masalah adalah:

What

Apa yang terjadi?

Who



Siapa yang terdampak?

When

Kapan masalah terjadi?

Where

Di mana masalah terjadi?

Why

Mengapa masalah mungkin terjadi?

How

Bagaimana masalah tersebut terjadi?

Tidak semua kasus membutuhkan keenam pertanyaan.

Tetapi teknik ini membantu otak agar tidak berhenti pada informasi permukaan.

Pertanyaan yang Mengubah Keputusan

Perhatikan kasus berikut.

Sebuah toko mainan mengeluhkan:

“Anak-anak sekarang lebih suka bermain dengan gadget.”

Kalimat tersebut bisa menjadi alasan untuk menyerah.

Tetapi problem solver akan bertanya:

“Apakah semua anak?”

“Usia berapa?”

“Jenis mainan apa yang menurun?”

“Apakah ada jenis mainan yang masih diminati?”

“Apa yang membuat mainan tertentu tetap menarik?”

Tiba-tiba masalah yang terlihat seperti ancaman mulai terlihat berbeda.

Mungkin bukan:

“Anak-anak tidak suka mainan.”

Tetapi:

“Preferensi bermain anak berubah.”

Itu jauh lebih berguna.

Karena perubahan preferensi bisa menjadi dasar untuk melakukan inovasi.

Pertanyaan Lebih Penting daripada Jawaban?

Dalam banyak masalah kompleks, iya.

Karena jawaban yang bagus terhadap pertanyaan yang salah tetap bisa menghasilkan keputusan yang buruk.

Misalnya:

“Bagaimana cara menjual lebih banyak?”

Padahal masalahnya:

“Produk kita sebenarnya tidak dibutuhkan target pasar.”

Maka sehebat apa pun strategi penjualannya, hasilnya mungkin tetap tidak optimal.

Jadi sebelum mencari jawaban, periksa dulu:

“Apakah saya sedang menjawab pertanyaan yang benar?”

LATIHAN BERPIKIR

Sebuah usaha mengatakan:

“Produk kami gagal di pasaran.”

Jangan langsung mencari solusi.

Buatlah **5 pertanyaan** yang harus kamu tanyakan terlebih dahulu.

BAB 5

GEJALA BUKAN AKAR MASALAH

Sekarang kita masuk lebih dalam.

Kamu sudah belajar bahwa masalah yang terlihat belum tentu merupakan akar masalah.

Tetapi bagaimana cara membedakannya?

Contoh Sederhana

Bayangkan sebuah toko sering mengalami keterlambatan pengiriman.

Kita bisa mengatakan:

“Masalahnya kurir lambat.”

Selesai?

Belum tentu.

Kita bertanya:

Kenapa pengiriman terlambat?

Karena barang terlambat diserahkan ke kurir.

Kenapa barang terlambat diserahkan?

Karena proses pengepakan lama.

Kenapa pengepakan lama?

Karena barang harus dicari terlebih dahulu.

Kenapa harus dicari?

Karena penyimpanan barang tidak teratur.

Sekarang kita menemukan kemungkinan akar masalah:

sistem penyimpanan barang.

Bukan sekadar kurir.

Teknik “Kenapa?”

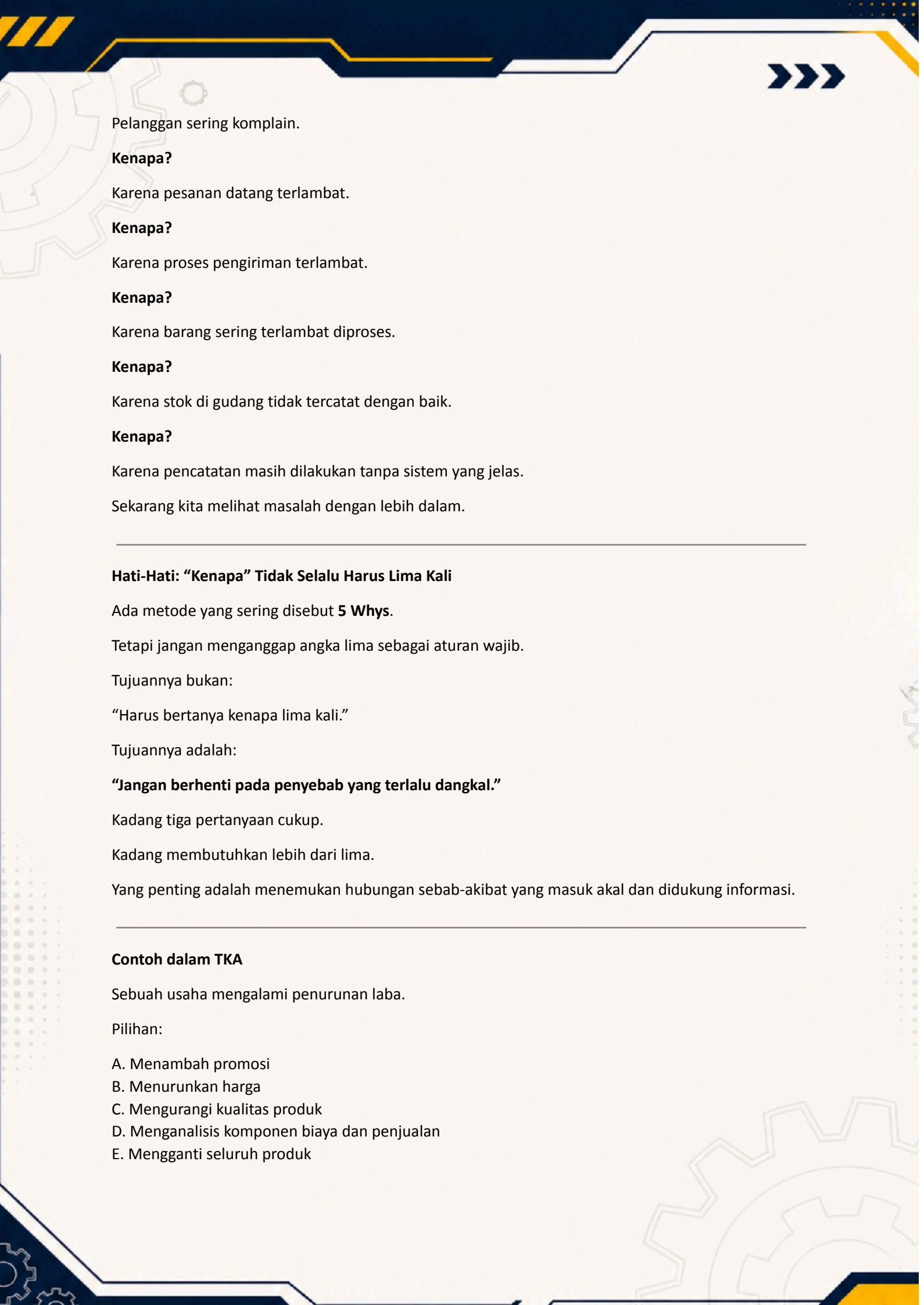
Salah satu cara sederhana untuk menggali akar masalah adalah bertanya:

“Kenapa?”

berulang kali.

Contoh:

Masalah:



Pelanggan sering komplain.

Kenapa?

Karena pesanan datang terlambat.

Kenapa?

Karena proses pengiriman terlambat.

Kenapa?

Karena barang sering terlambat diproses.

Kenapa?

Karena stok di gudang tidak tercatat dengan baik.

Kenapa?

Karena pencatatan masih dilakukan tanpa sistem yang jelas.

Sekarang kita melihat masalah dengan lebih dalam.

Hati-Hati: “Kenapa” Tidak Selalu Harus Lima Kali

Ada metode yang sering disebut **5 Whys**.

Tetapi jangan menganggap angka lima sebagai aturan wajib.

Tujuannya bukan:

“Harus bertanya kenapa lima kali.”

Tujuannya adalah:

“Jangan berhenti pada penyebab yang terlalu dangkal.”

Kadang tiga pertanyaan cukup.

Kadang membutuhkan lebih dari lima.

Yang penting adalah menemukan hubungan sebab-akibat yang masuk akal dan didukung informasi.

Contoh dalam TKA

Sebuah usaha mengalami penurunan laba.

Pilihan:

- A. Menambah promosi
- B. Menurunkan harga
- C. Mengurangi kualitas produk
- D. Menganalisis komponen biaya dan penjualan
- E. Mengganti seluruh produk

Jawaban yang paling menarik mungkin A karena promosi terdengar seperti solusi bisnis.

Tetapi jangan memilih berdasarkan kata yang terdengar keren.

Tanyakan:

“Kita tahu tidak kenapa laba turun?”

Belum.

Maka langkah yang lebih masuk akal adalah mencari tahu komponen yang memengaruhi laba.

Mungkin:

- penjualan turun,
- biaya bahan naik,
- biaya operasional naik,
- harga jual tidak berubah,
- atau kombinasi beberapa faktor.

Keputusan yang baik membutuhkan diagnosis yang baik.

Prinsip Penting

Jangan memperbaiki gejala jika akar masalahnya belum dipahami.

Kalau akar masalah belum ditemukan, solusi yang kita buat masih berupa dugaan.

Dan dugaan bisa benar.

Tetapi bisa juga salah.

LATIHAN: BONGKAR MASALAH

Kasus:

Sebuah kedai memiliki banyak pelanggan, tetapi pelanggan sering tidak kembali.

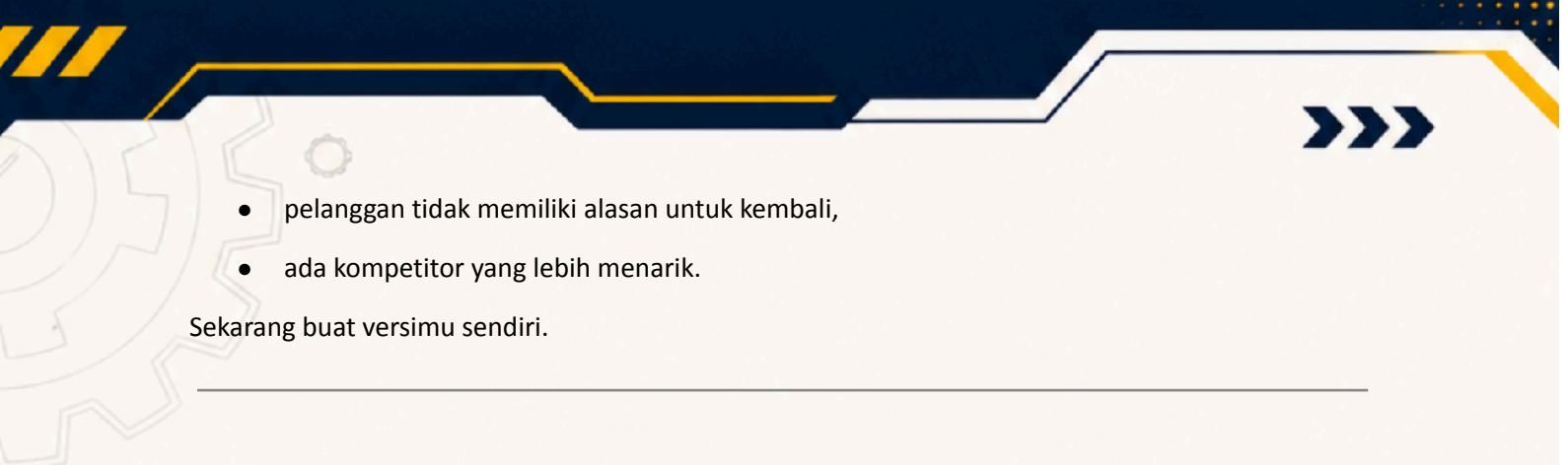
Pemilik mengatakan:

“Kita harus memberikan diskon agar pelanggan mau datang lagi.”

Sebelum menyetujui keputusan tersebut, cari minimal **lima kemungkinan penyebab** mengapa pelanggan tidak kembali.

Contoh:

- kualitas produk tidak konsisten,
- pelayanan kurang baik,
- harga dianggap tidak sebanding,

- 
- pelanggan tidak memiliki alasan untuk kembali,
 - ada kompetitor yang lebih menarik.

Sekarang buat versimu sendiri.

BAB 6

MENCARI AKAR MASALAH

Sampai titik ini, kita sudah memahami satu prinsip:

Masalah yang terlihat belum tentu masalah sebenarnya.

Sekarang kita belajar bagaimana mencari hubungan antara berbagai masalah.

Satu Masalah Bisa Memiliki Banyak Penyebab

Misalnya:

Penjualan turun.

Penyebabnya bisa:

Internal

- kualitas produk,
- harga,
- pelayanan,
- stok,
- promosi,
- distribusi.

Eksternal

- kompetitor,
- perubahan tren,
- kondisi pasar,
- perubahan kebutuhan konsumen,
- teknologi.

Jadi jangan terlalu cepat berkata:

“Ini pasti karena X.”

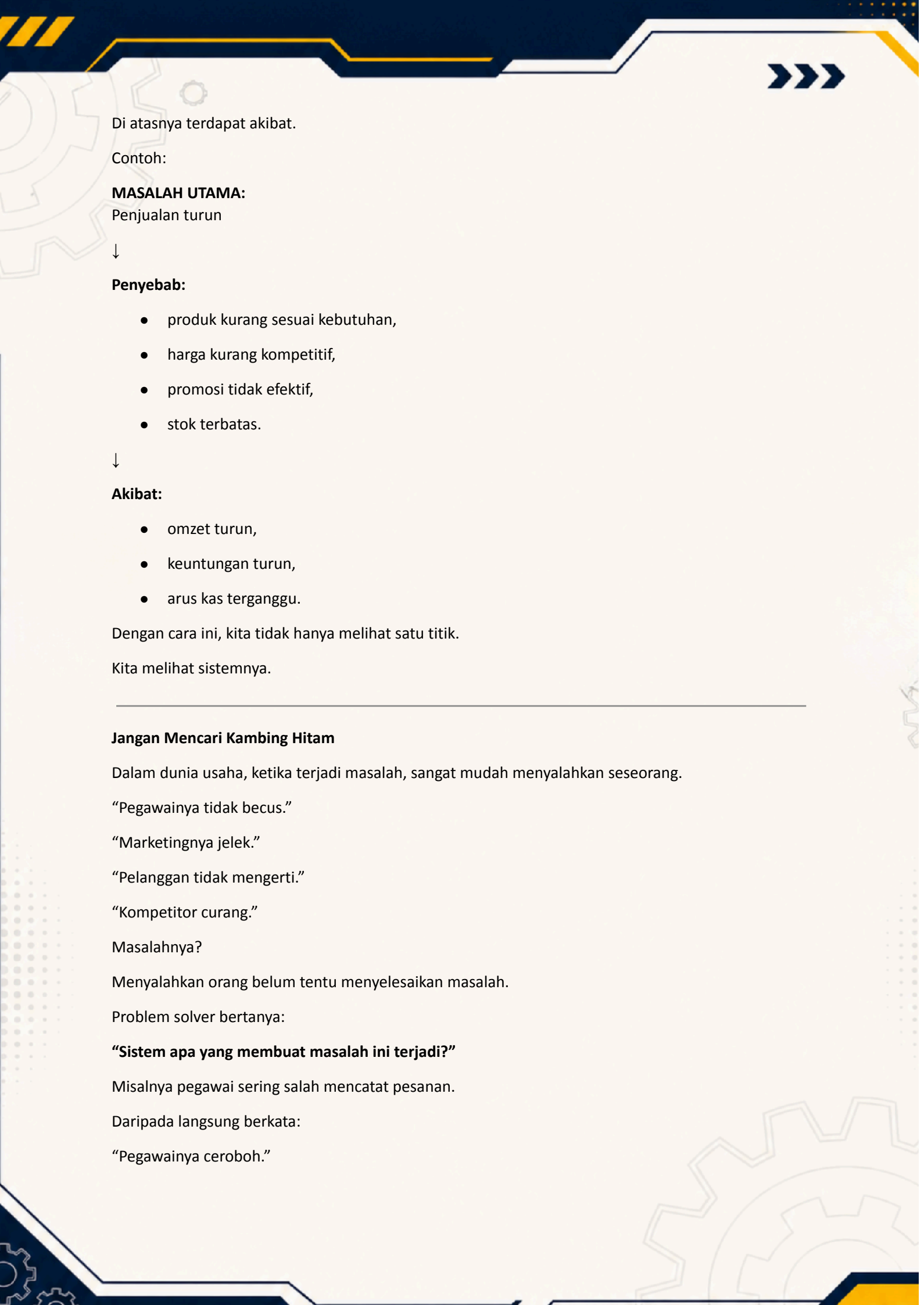
Buat beberapa kemungkinan.

Kemudian cari bukti.

Gunakan Pohon Masalah

Bayangkan masalah utama berada di tengah.

Di bawahnya terdapat penyebab.



Di atasnya terdapat akibat.

Contoh:

MASALAH UTAMA:

Penjualan turun



Penyebab:

- produk kurang sesuai kebutuhan,
- harga kurang kompetitif,
- promosi tidak efektif,
- stok terbatas.



Akibat:

- omzet turun,
- keuntungan turun,
- arus kas terganggu.

Dengan cara ini, kita tidak hanya melihat satu titik.

Kita melihat sistemnya.

Jangan Mencari Kambing Hitam

Dalam dunia usaha, ketika terjadi masalah, sangat mudah menyalahkan seseorang.

“Pegawainya tidak becus.”

“Marketingnya jelek.”

“Pelanggan tidak mengerti.”

“Kompetitor curang.”

Masalahnya?

Menyalahkan orang belum tentu menyelesaikan masalah.

Problem solver bertanya:

“Sistem apa yang membuat masalah ini terjadi?”

Misalnya pegawai sering salah mencatat pesanan.

Daripada langsung berkata:

“Pegawainya ceroboh.”

Kita bisa bertanya:

- Apakah prosedurnya jelas?
- Apakah format pencatatannya membingungkan?
- Apakah pegawai sudah dilatih?
- Apakah beban kerjanya terlalu tinggi?
- Apakah sistemnya memungkinkan kesalahan?

Dengan begitu, kita mencari penyebab yang bisa diperbaiki.

Akar Masalah Bukan Selalu Satu

Ini juga penting.

Kadang masalah tidak memiliki satu penyebab tunggal.

Contoh:

Penjualan turun karena:

- kompetitor baru,
- produk kurang inovatif,
- promosi tidak tepat,
- dan pelayanan menurun.

Kalau kita hanya memperbaiki satu faktor, hasilnya mungkin belum maksimal.

Karena masalahnya merupakan kombinasi beberapa faktor.

LATIHAN

Kasus:

Sebuah toko online mendapat banyak pengunjung, tetapi tingkat pembelian rendah.

Buatlah kemungkinan penyebab berdasarkan empat kategori:

Produk

Apa yang mungkin salah?

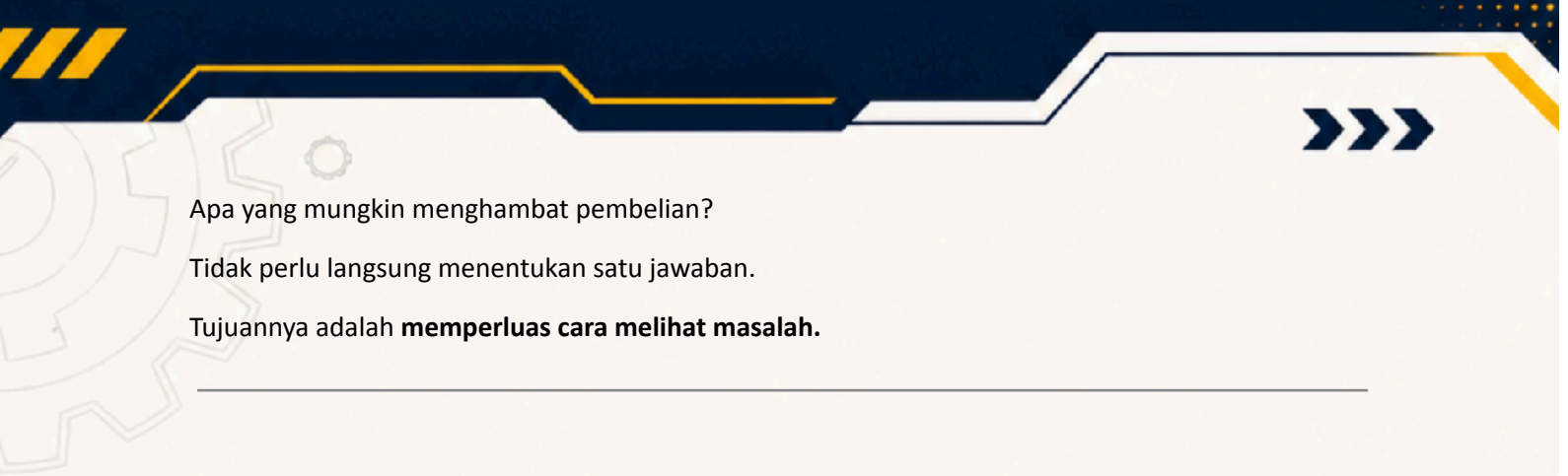
Harga

Apa yang mungkin terjadi?

Pelayanan

Apa yang mungkin menjadi masalah?

Sistem



Apa yang mungkin menghambat pembelian?

Tidak perlu langsung menentukan satu jawaban.

Tujuannya adalah **memperluas cara melihat masalah.**

BAB 7

DATA TIDAK SELALU BERBICARA SENDIRI

Angka terlihat meyakinkan.

Karena itu kita sering percaya pada angka tanpa banyak bertanya.

Padahal angka tetap harus **ditafsirkan**.

Contoh

Sebuah toko mencatat:

Bulan	Penjualan
-------	-----------

Januari	1.000
---------	-------

Februari	900
----------	-----

Maret	800
-------	-----

April	700
-------	-----

Kesimpulan pertama:

“Penjualan terus turun.”

Benar.

Tetapi apakah kita sudah tahu penyebabnya?

Belum.

Tambahkan Informasi

Ternyata pada bulan Februari toko mulai mengurangi jam operasional.

Pada Maret terjadi renovasi.

Pada April beberapa produk utama kosong.

Sekarang data penjualan tadi memiliki konteks.

Artinya:

Angka tidak berdiri sendiri.

Kita harus mengetahui cerita di balik angka.

Data vs Interpretasi

Data:

“Penjualan turun 30%.”

Interpretasi:

“Pelanggan sudah tidak tertarik.”

Interpretasi tersebut belum tentu benar.

Mungkin penjualan turun karena:

- stok habis,
- jam buka berkurang,
- harga berubah,
- kompetitor muncul,
- promosi berhenti,
- atau faktor lainnya.

Jadi biasakan memisahkan:

Apa yang ditunjukkan data?

dan

Apa yang saya simpulkan dari data?

Jangan Terpesona Angka Besar

Misalnya:

“Promosi kita dilihat 100.000 orang!”

Wow.

Tetapi berapa orang yang membeli?

Kalau hanya 100 orang?

Maka kita harus bertanya:

Apakah tujuan promosi hanya mendapatkan views?

Kalau tujuan bisnisnya adalah penjualan, maka angka views bukan satu-satunya indikator.

Ini mengajarkan kita satu prinsip:

Data harus dilihat berdasarkan tujuan.

Pertanyaan Penting Saat Melihat Data

Ketika diberikan tabel atau grafik, jangan hanya bertanya:

“Angkanya berapa?”

Tanyakan juga:



1. Apa yang berubah?
2. Seberapa besar perubahannya?
3. Kapan perubahan terjadi?
4. Apa yang terjadi pada waktu yang sama?
5. Apakah ada pola?
6. Apakah data tersebut cukup untuk mengambil keputusan?
7. Informasi apa yang masih kurang?

Inilah yang membedakan **membaca data** dengan sekadar **melihat angka**.

LATIHAN

Sebuah promosi mendapatkan:

- 20.000 views
- 2.000 likes
- 500 komentar
- 20 pembelian

Apakah promosi tersebut otomatis berhasil?

Tidak bisa langsung disimpulkan.

Pertanyaan berikutnya:

Apa tujuan promosinya?

Kalau tujuannya meningkatkan awareness, hasilnya bisa dinilai berbeda.

Kalau tujuannya meningkatkan penjualan, kita perlu melihat lebih jauh.

Jangan menilai data sebelum mengetahui konteksnya.

BAB 8

JANGAN PERCAYA PADA KESIMPULAN PERTAMA

Otak manusia suka jalan pintas.

Kalau melihat sesuatu yang terlihat masuk akal, kita sering langsung percaya.

Ini bisa menjadi masalah dalam pengambilan keputusan.

Contoh

Sebuah produk tidak laku.

Kesimpulan:

“Produknya jelek.”

Apakah pasti?

Belum tentu.

Mungkin:

- target pasarnya salah,
- harga tidak sesuai,
- distribusi kurang,
- promosi tidak sampai ke target,
- kemasan kurang menarik,
- waktu peluncuran tidak tepat.

Produk yang bagus pun bisa gagal jika ditawarkan kepada orang yang salah dengan cara yang salah.

Jangan Bertanya “Siapa yang Salah?”

Tanyakan:

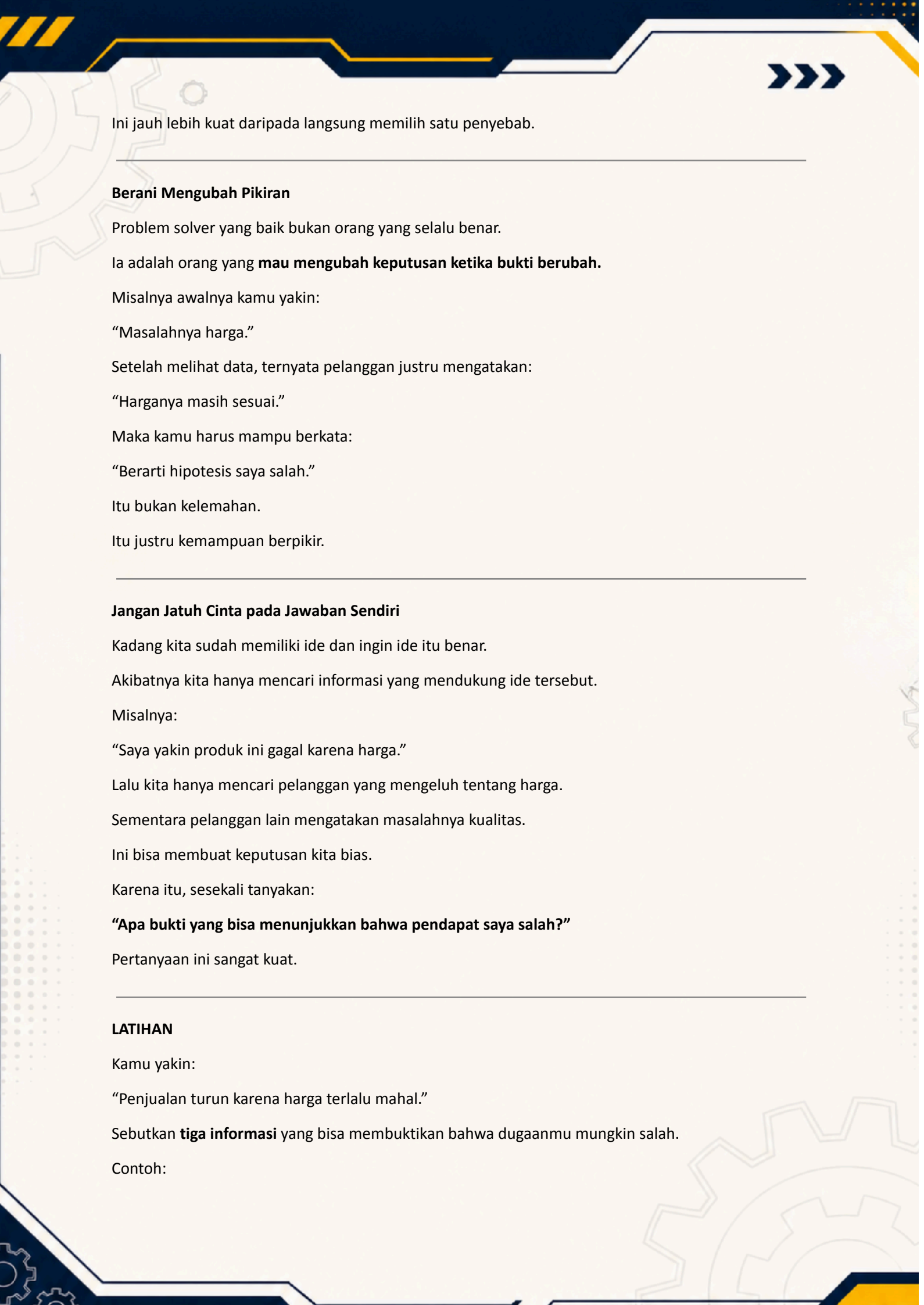
“Hipotesis apa yang mungkin menjelaskan masalah ini?”

Misalnya produk tidak laku.

Buat beberapa hipotesis:

- H1:** Harga terlalu tinggi.
- H2:** Target pasar tidak tepat.
- H3:** Produk tidak sesuai kebutuhan.
- H4:** Promosi tidak efektif.
- H5:** Produk sulit ditemukan.

Kemudian cari data.



Ini jauh lebih kuat daripada langsung memilih satu penyebab.

Berani Mengubah Pikiran

Problem solver yang baik bukan orang yang selalu benar.

Ia adalah orang yang **mau mengubah keputusan ketika bukti berubah**.

Misalnya awalnya kamu yakin:

“Masalahnya harga.”

Setelah melihat data, ternyata pelanggan justru mengatakan:

“Harganya masih sesuai.”

Maka kamu harus mampu berkata:

“Berarti hipotesis saya salah.”

Itu bukan kelemahan.

Itu justru kemampuan berpikir.

Jangan Jatuh Cinta pada Jawaban Sendiri

Kadang kita sudah memiliki ide dan ingin ide itu benar.

Akibatnya kita hanya mencari informasi yang mendukung ide tersebut.

Misalnya:

“Saya yakin produk ini gagal karena harga.”

Lalu kita hanya mencari pelanggan yang mengeluh tentang harga.

Sementara pelanggan lain mengatakan masalahnya kualitas.

Ini bisa membuat keputusan kita bias.

Karena itu, sesekali tanyakan:

“Apa bukti yang bisa menunjukkan bahwa pendapat saya salah?”

Pertanyaan ini sangat kuat.

LATIHAN

Kamu yakin:

“Penjualan turun karena harga terlalu mahal.”

Sebutkan **tiga informasi** yang bisa membuktikan bahwa dugaanmu mungkin salah.

Contoh:



Pelanggan ternyata masih menganggap harga wajar.

Sekarang cari dua lainnya.

BAB 9

MELIHAT MASALAH SEBAGAI PELUANG

Sampai sekarang kita banyak membicarakan masalah.

Sekarang kita ubah sudut pandang.

Bagaimana kalau masalah bukan hanya sesuatu yang harus diselesaikan?

Bagaimana kalau masalah juga bisa menjadi **sumber peluang**?

Contoh

Sebuah toko menyadari bahwa pelanggan sering bertanya:

“Ada produk yang lebih murah?”

Awalnya pemilik menganggap ini sebagai masalah.

Tetapi seorang problem solver bisa melihat:

“Banyak pelanggan membutuhkan pilihan dengan harga lebih rendah.”

Itu adalah informasi.

Dan informasi dapat menjadi peluang.

Toko kemudian bisa mempertimbangkan:

- membuat paket ekonomis,
 - menyediakan ukuran lebih kecil,
 - membuat produk dengan fitur berbeda,
 - atau menawarkan beberapa tingkatan harga.
-

Masalah Memberi Sinyal

Keluhan pelanggan sebenarnya bisa menjadi informasi gratis.

Misalnya:

“Produknya bagus, tapi terlalu sulit digunakan.”

Jangan hanya mendengar:

“Pelanggan mengeluh.”

Dengarkan:

“Pelanggan sedang menunjukkan hambatan.”

Hambatan itu bisa menjadi bahan inovasi.



Inovasi Tidak Selalu Berarti Membuat Sesuatu yang Gila

Banyak orang mengira inovasi berarti:

“Harus membuat sesuatu yang belum pernah ada.”

Tidak selalu.

Inovasi bisa berarti:

membuat sesuatu menjadi lebih mudah, lebih sesuai, lebih cepat, lebih murah, atau lebih nyaman.

Contoh sederhana:

Produk lama bagus.

Tetapi cara menggunakannya rumit.

Maka inovasinya bisa berupa:

penyederhanaan cara penggunaan.

Tidak harus menciptakan produk dari nol.

Pola Berpikir Wirausahawan

Coba ubah:

Masalah → keluhan

menjadi:

Masalah → informasi → kebutuhan → peluang

Ini salah satu mindset yang sangat penting dalam kewirausahaan.

LATIHAN

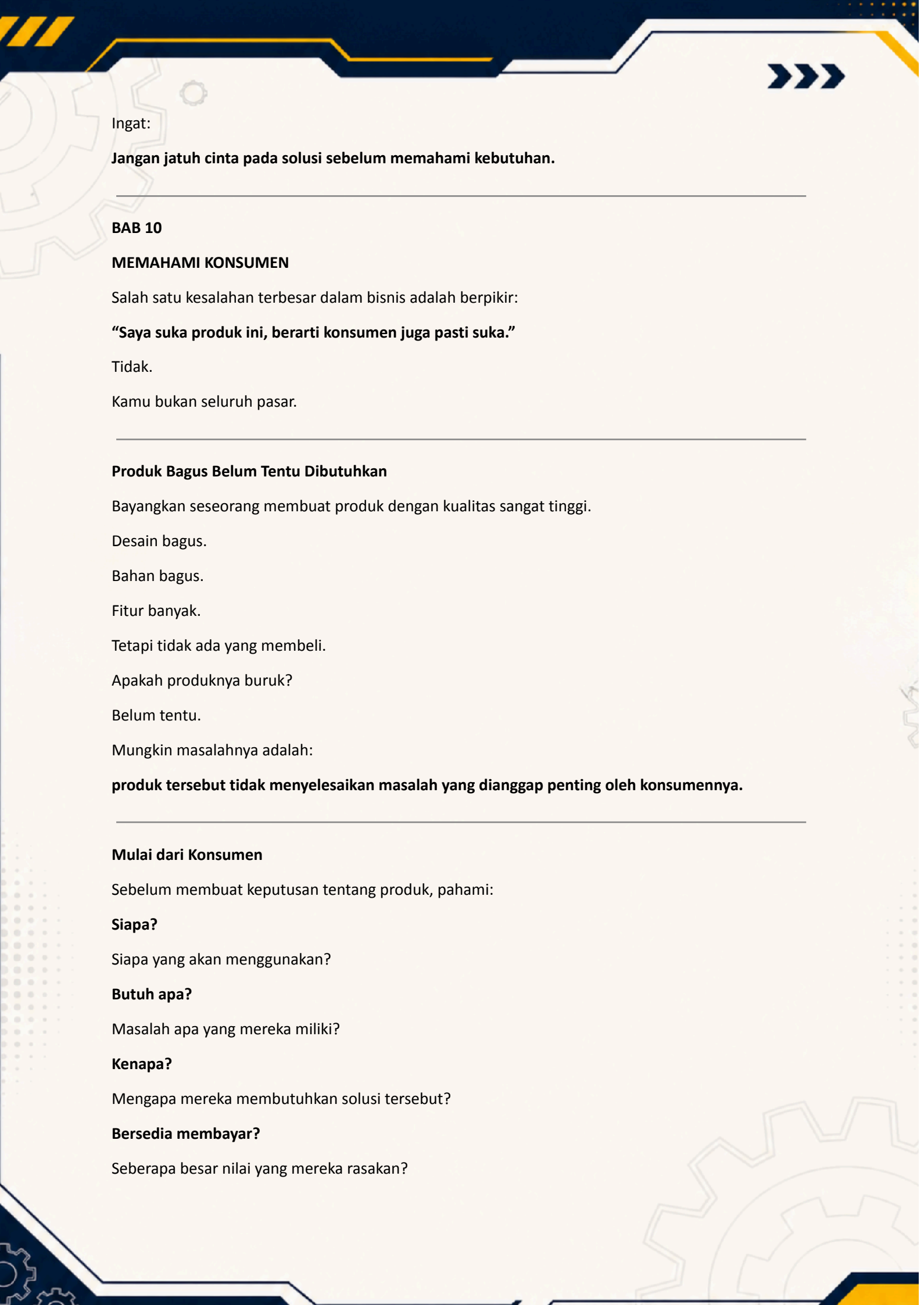
Perhatikan masalah berikut:

Banyak siswa kesulitan membawa barang sekolah karena tas mereka terlalu penuh.

Jangan langsung membuat produk.

Pertama, tanyakan:

- Apa masalah sebenarnya?
- Siapa yang mengalami?
- Mengapa terjadi?
- Apa kebutuhan mereka?
- Solusi seperti apa yang mungkin?
- Apa alternatif selain membuat tas baru?



Ingat:

Jangan jatuh cinta pada solusi sebelum memahami kebutuhan.

BAB 10

MEMAHAMI KONSUMEN

Salah satu kesalahan terbesar dalam bisnis adalah berpikir:

“Saya suka produk ini, berarti konsumen juga pasti suka.”

Tidak.

Kamu bukan seluruh pasar.

Produk Bagus Belum Tentu Dibutuhkan

Bayangkan seseorang membuat produk dengan kualitas sangat tinggi.

Desain bagus.

Bahan bagus.

Fitur banyak.

Tetapi tidak ada yang membeli.

Apakah produknya buruk?

Belum tentu.

Mungkin masalahnya adalah:

produk tersebut tidak menyelesaikan masalah yang dianggap penting oleh konsumennya.

Mulai dari Konsumen

Sebelum membuat keputusan tentang produk, pahami:

Siapa?

Siapa yang akan menggunakan?

Butuh apa?

Masalah apa yang mereka miliki?

Kenapa?

Mengapa mereka membutuhkan solusi tersebut?

Bersedia membayar?

Seberapa besar nilai yang mereka rasakan?

Bagaimana membeli?

Di mana mereka biasanya mencari dan membeli produk?

Jangan Hanya Bertanya “Apa yang Mereka Mau?”

Kadang konsumen sendiri belum mengetahui solusi yang mereka butuhkan.

Misalnya:

Pelanggan mengatakan:

“Saya ingin laptop yang lebih cepat.”

Kalimat tersebut adalah keinginan.

Tetapi problem solver bertanya:

“Untuk melakukan apa?”

Ternyata pelanggan hanya ingin membuka beberapa aplikasi sekolah dengan lebih lancar.

Sekarang kebutuhan sebenarnya lebih jelas.

Mungkin ia tidak membutuhkan laptop paling mahal.

Ia membutuhkan perangkat yang cukup untuk aktivitasnya.

Kebutuhan vs Keinginan

Ini juga penting.

Keinginan:

“Saya ingin produk yang keren.”

Kebutuhan:

“Saya ingin produk yang mudah digunakan.”

Masalah:

“Saya kesulitan menggunakan produk yang sekarang.”

Kalau kamu hanya mendengar keinginan, kamu bisa salah merancang solusi.

Kalau kamu memahami masalah, kamu bisa membuat solusi yang lebih tepat.

Persona Sederhana

Untuk memahami konsumen, kamu bisa membuat gambaran sederhana.

Misalnya:

Target: Pelajar SMK

Masalah:

- waktu terbatas,
- membutuhkan produk praktis,
- anggaran terbatas.

Kebutuhan:

- mudah digunakan,
- harga sesuai,
- bermanfaat untuk aktivitas sekolah.

Pertimbangan pembelian:

- harga,
- kualitas,
- fungsi,
- rekomendasi teman,
- tampilan.

Perhatikan bahwa kita tidak hanya bertanya:

“Apa produk yang ingin mereka beli?”

Kita mencoba memahami:

“Apa yang membuat mereka mengambil keputusan?”

Decision Making Dimulai dari Memahami Orang

Ketika kamu memahami konsumen, keputusan bisnis menjadi lebih masuk akal.

Misalnya ada dua pilihan:

- A.** Membuat produk dengan banyak fitur tambahan.
- B.** Membuat produk lebih sederhana tetapi lebih mudah digunakan.

Mana yang lebih baik?

Tidak ada jawaban universal.

Jawabannya bergantung pada:

Siapa konsumennya dan apa kebutuhannya?

Inilah inti problem solving.

Bukan mencari jawaban yang selalu benar.

Tetapi mencari **keputusan yang paling tepat untuk situasi tertentu.**



LATIHAN AKHIR BAGIAN I

Bayangkan kamu memiliki usaha kecil yang menjual makanan ringan untuk pelajar.

Penjualan mulai turun.

Gunakan semua kemampuan yang sudah dipelajari.

Jangan langsung membuat solusi.

Jawab pertanyaan berikut:

1. Apa fakta yang diketahui?
2. Apa yang masih berupa asumsi?
3. Apa kemungkinan gejalanya?
4. Apa kemungkinan akar masalahnya?
5. Pertanyaan apa yang harus diajukan?
6. Data apa yang perlu dicari?
7. Siapa konsumen utamanya?
8. Apa kebutuhan konsumen?
9. Apa saja kemungkinan penyebab penjualan turun?
10. Apa yang belum kamu ketahui?

Perhatikan satu hal.

Kamu belum diminta memilih solusi.

Dan itu memang sengaja.

Karena sebelum bisa membuat keputusan yang baik, kamu harus mampu mengatakan:

“Saya belum tahu.”

Bukan karena kamu tidak pintar.

Tetapi karena kamu sadar bahwa keputusan yang baik membutuhkan pemahaman yang cukup.

RANGKUMAN BAGIAN I

Dalam sepuluh bab pertama, kita belum belajar banyak “trik soal”.

Memang sengaja.

Kita sedang membangun fondasi.

Kamu telah belajar bahwa:

1. Masalah bukan musuh.



Masalah adalah sesuatu yang perlu dipahami.

2. Jangan buru-buru mencari solusi.

Pahami situasi terlebih dahulu.

3. Bedakan fakta, asumsi, dan pendapat.

Jangan membuat keputusan berdasarkan dugaan yang dianggap sebagai fakta.

4. Belajar bertanya.

Pertanyaan yang tepat dapat mengubah cara kita melihat masalah.

5. Gejala bukan akar masalah.

Apa yang terlihat belum tentu penyebab sebenarnya.

6. Gunakan data.

Tetapi jangan hanya melihat angka. Pahami konteksnya.

7. Jangan terlalu cepat percaya pada kesimpulan pertama.

Buat beberapa kemungkinan dan cari bukti.

8. Masalah bisa menjadi peluang.

Keluhan dan hambatan dapat menunjukkan kebutuhan.

9. Pahami konsumen.

Produk yang bagus belum tentu menjadi solusi yang dibutuhkan.

10. Keputusan yang baik dimulai dari pemahaman yang baik.

SATU KALIMAT UNTUK DIINGAT

“Jangan bertanya apa jawabannya sebelum tahu apa masalahnya.”

Kalimat ini mungkin terlihat sederhana.

Tetapi kalau kamu benar-benar membiasakannya, cara berpikirmu akan berubah.

Ketika menghadapi soal TKA, kamu tidak lagi hanya melihat:

“Apa jawaban A, B, C, D, atau E?”

Kamu mulai melihat:

“Situasinya apa?”

“Masalahnya apa?”

“Informasinya apa?”

“Apa yang belum saya ketahui?”

“Pilihan apa yang tersedia?”



Dan dari sana, keputusan mulai terbentuk.

Itulah awal dari seorang **problem solver**.





CHAT

**SELESAI MEMBACA BUKAN BERARTI
SELESAI BELAJAR.**

SETIAP MASALAH ADALAH KESEMPATAN UNTUK BERPIKIR.

**SETIAP KEPUTUSAN ADALAH KESEMPATAN UNTUK
BELAJAR.**

JANGAN TAKUT MENGHADAPI MASALAH.

**PAHAM. ANALISIS. PERTIMBANGKAN. PUTUSKAN.
EVALUASI.**

KARENA PADA AKHIRNYA,

**YANG MEMBEDAKAN SESEORANG BUKAN SEBERAPA CEPAT
IA MENEMUKAN JAWABAN,**

**TETAPI SEBERAPA BAIK IA MEMAHAMI MASALAH SEBELUM
MENGAMBIL KEPUTUSAN.**

THINK DIFFERENT. SOLVE BETTER.

BONGKAR MASALAH.

