

Gede Manggala

 @gedemanggala

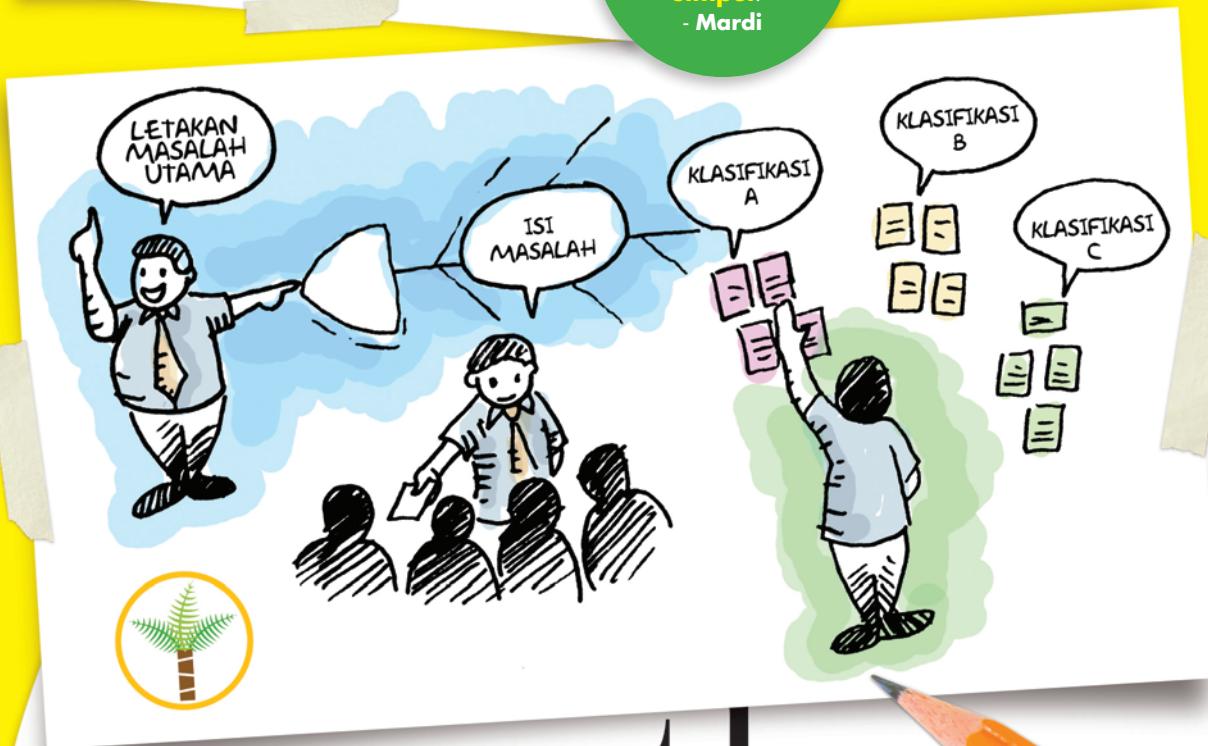
#simplicity101

www.gedemanggala.com



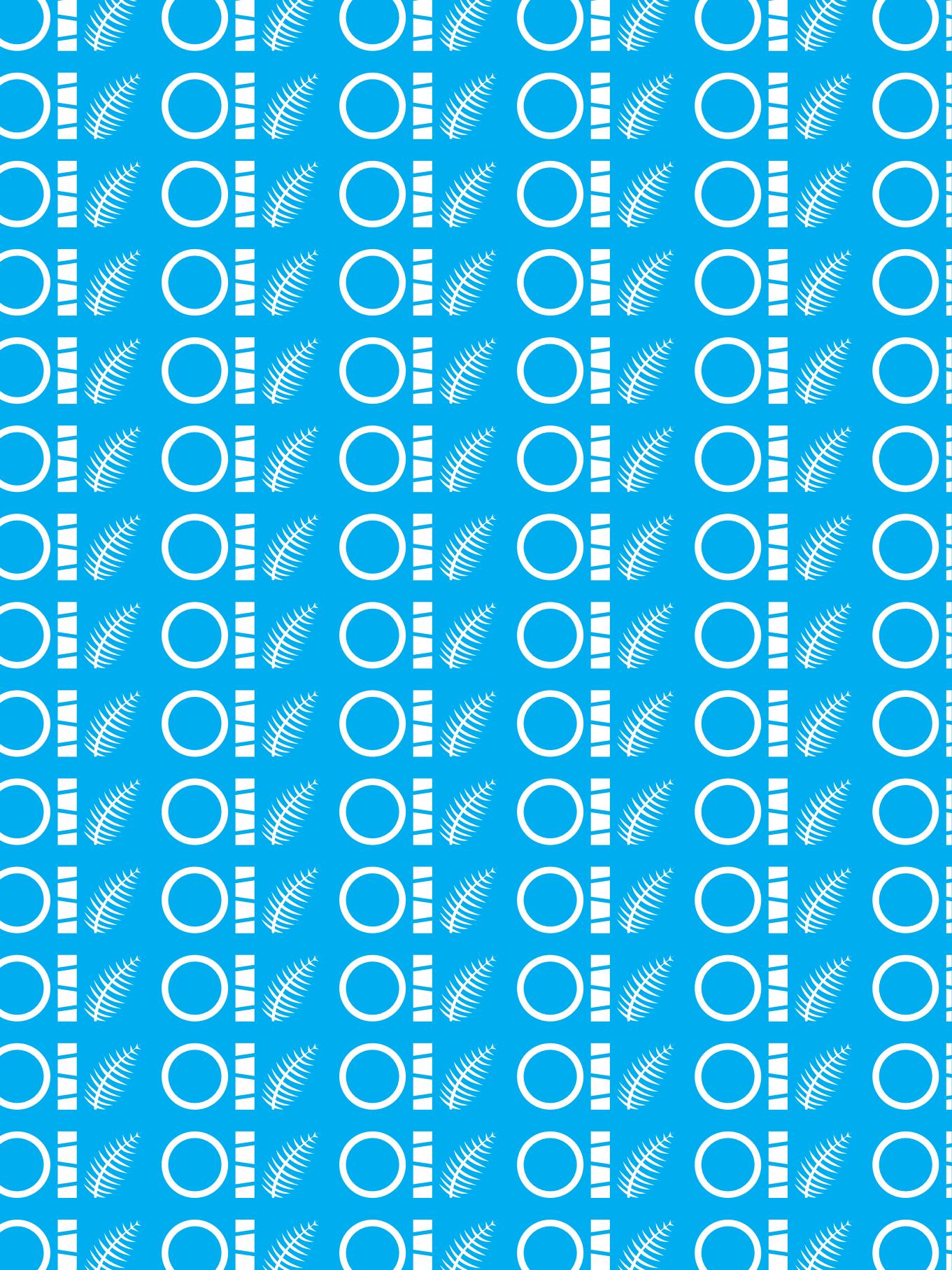
edraflo

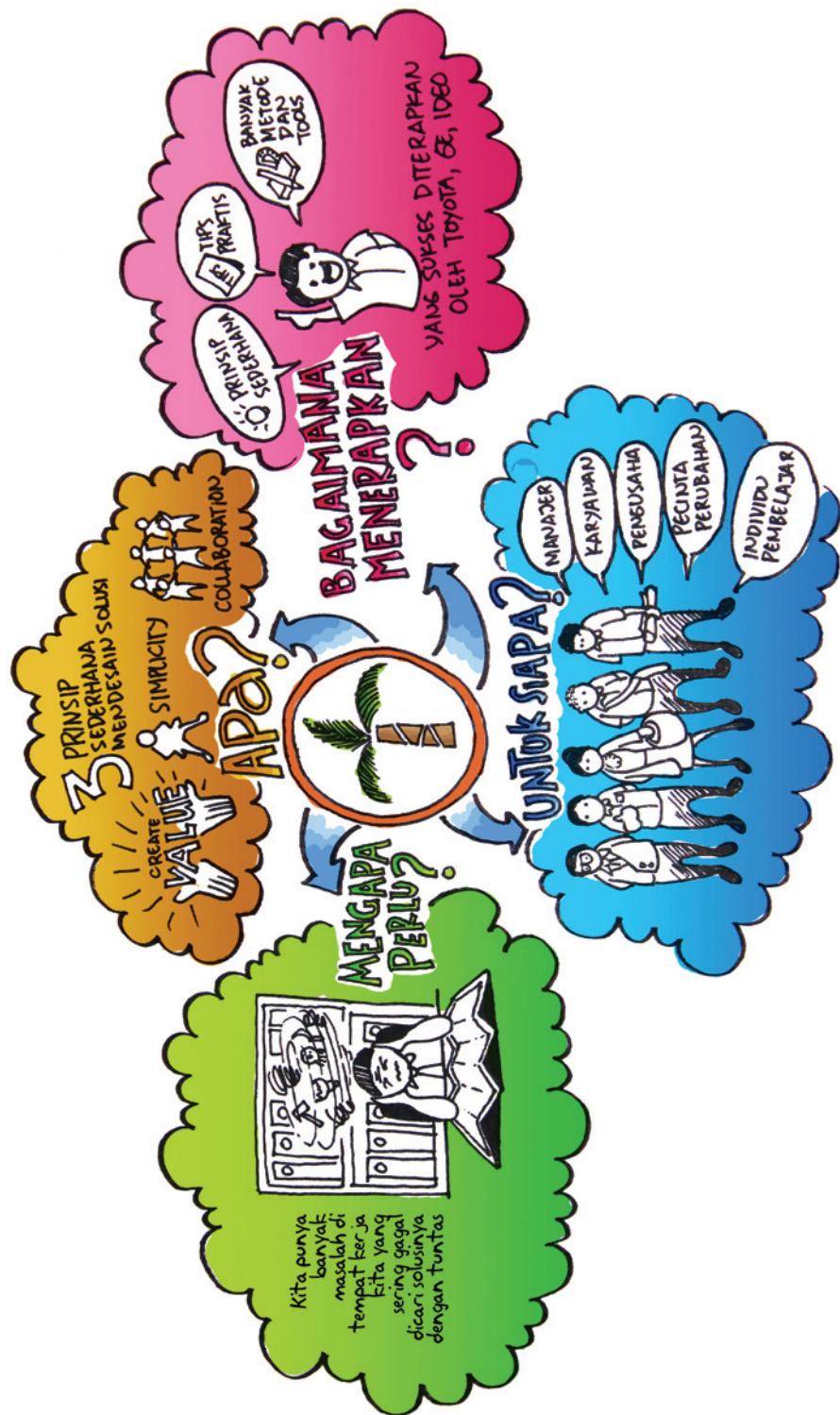
“ ...lewat buku ini
kompleksitas
dalam manajemen
menjadi lebih
simpel.”
- Mardi



the coconut principles

Prinsip sederhana menciptakan solusi di kantor kita





The Coconut Principles:

Prinsip sederhana menciptakan solusi di kantor kita

First edition July 2013.

Second edition April 2014.

Copyright © 2013 by Gede Manggala

All rights reserved.

Penerbit



www.edraflo.com

Pengarang:

Gede Manggala

Editor:

Eko Prabowo

Proofreader:

Anastasia Dwifebri/Anita Michiko T

Desain Buku:

Rudi Adriyanto Kadarmant

Ilustrator:

E. Sunandar/@improjects team

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi
buku ini tanpa ijin tertulis dari Penerbit.

ISBN 978-602-14192-0-5



the coconut principles

Prinsip sederhana menciptakan solusi di kantor kita

Gede Manggala

PROLOG

Ingin cari solusi?



Waduh, banjir datang lagi!

Seperti tahun-tahun sebelumnya, banjir kembali menerjang Jakarta.

Saya sering bertanya, kenapa sih hingga sekarang belum juga ada solusi tuntas agar ibukota kita terhindar dari banjir? Padahal kita punya banyak ahli tata kota. Juga para ahli di bidang lainnya. Tapi kok hingga sekarang banjir terus saja melanda bahkan jadi langganan?

Saking rutinnya, sampai sebagian dari kita sudah pasrah dan bahkan menganggap bahwa banjir itu sudah menjadi hal biasa.

Saya dan banyak teman lainnya sepakat bahwa seharusnya pemerintah bisa mencari cara yang lebih baik agar banjir tidak selalu berulang. Pasti ada cara yang lebih baik untuk mengatasinya!

Namun mengapa solusi belum juga ditemukan?

Kok pemerintah mau-maunya terperangkap dalam masalah yang sama, berulang-ulang, tanpa jalan keluar? Apa pemerintah tak bisa mencari solusi?

Sebelum tenggelam lebih jauh dalam rasa frustrasi itu, seorang teman bertanya - lebih tepatnya menyindir:

"Di kantor, bukankah kita juga sering tak berdaya menghadapi masalah-masalah yang itu-itu juga? Sebelum menyalahkan pemerintah, coba kita lihat diri kita. Kita juga sering tak bisa mencari solusi, kan?"

Jleb!



Rasanya seperti tertohok. Tapi teman saya benar. Memikirkan solusi bagi masalah-masalah besar seperti banjir tentu sah-sah saja. Namun, alangkah baiknya jika kita mulai memikirkan solusi dari tempat kerja kita sendiri dulu. Jadi, mulailah dengan memikirkan solusi bagi masalah yang ada tepat di depan mata kita.

Dulu, ketika saya menjabat sebagai seorang *product manager*, perusahaan saya kadang kalah *start* dalam meluncurkan produk baru.

Setiap kali ini terjadi, saya stres. Tapi lama-lama saya mulai terbiasa. Akhirnya saya menganggap keterlambatan adalah hal yang normal. Saya pun menyerah dan alhasil menjadi manajer yang medioker.

Akibatnya, kita pun merasa frustasi dan sudah tidak lagi mau berusaha untuk mencari solusi apalagi memikirkan terobosan baru bagi produk yang tim saya kerjakan. Banyak teman yang mengalami hal serupa: terjebak dalam masalah yang sama dan merasa tidak bisa menciptakan solusi brillian.

Kami bukan orang bodoh, malah banyak yang lulusan sarjana. Namun nyatanya kami tidak bisa menghasilkan solusi atau kontribusi yang signifikan bagi perusahaan.

Saya yakin masalah ini kerap kali kita alami.

Orang pintar banyak, namun kenapa tidak semua bisa menciptakan solusi?



Pertanyaan sederhana itu membawa saya kepada sebuah pencarian panjang untuk menemukan jawabannya. Tentu saja dalam pencarian itu ada pertanyaan lain yang jauh lebih penting:

Bagaimana caranya agar kita bisa selalu menciptakan solusi di tempat kerja?



“The problem is not there are problems. The problem is expecting otherwise and thinking that having problems is a problem”

- Theodore Rubin



DAFTAR ISI

Prolog: Ingin Cari Solusi? | 06

Daftar Isi | 10

Ucapan Terima Kasih | 12

Pendahuluan | 14

1. Berdamai dengan Masalah | 16

2. Apa yang Menghalangi Kita Menghasilkan Solusi? | 20

Cerita kecil - Jebakan hutang: Kecilnya Pendapatan Bukanlah Akar Masalahnya

3. Melompoti Jurang Terberat: Antara "Tahu" dan "Aksi" | 24

4. Kemauan vs. Kemampuan | 28

5. Belajar dari Para Pencipta Solusi | 32

Cerita kecil - Kisah W. Edwards Deming dan Revolusi Industri Jepang

6. Belajar dari Alam | 36

7. The Coconut Principles | 40

7.1. Prinsip#1 | 42

Value Creation: Setiap Orang Bisa Menciptakan Manfaat
Cerita kecil - Indonesia Mengajar: Gerakan Hebat dan Keren

7.2. Prinsip#2 | 46

Simplicity: Buat yang Rumit Menjadi Simpel
Cerita kecil - Yuk, Kita Bantu CEO dan Atasan Kita

7.3. Prinsip#3 | 50

Collaboration: Kolaborasi adalah Kunci Solusi
Cerita kecil - Ingin Organisasi Lebih Efektif dan Inovatif?

8. Tips untuk Value Creation: Bagaimana Menambah Nilai dan Menciptakan Manfaat | 58

Tips#1 | 59

Go to Gemba atau "blusukan"
Cerita kecil - Jokowi dan Manajemen "blusukan"

Tips#2 | 62

Diagram SIPOC

Tips#3 | 63

Value Stream Mapping (VSM)
Cerita kecil - Membandingkan Proses *Medical Check Up (MCU)* Sebuah Rumah Sakit di Malaysia dan Beberapa Rumah Sakit di Indonesia

Tips#4 | 67

3D

Tips#5 | 69

Brainstorming Bertingkat

Tips#6 | 71
Inspirasi dari "Dunia Lain"

9. Tips untuk *Simplicity*: Bagaimana Membuat yang Rumit Menjadi Simpel | 74

Tips#7 | 75
Berpikir Visual

Tips#8 | 76
Prinsip 80/20

Tips#9 | 78
5-Why-Tree
Cerita kecil - Kisah Dahlan Iskan Mencari Penyebab Mati Listrik di Surabaya

Tips#10 | 82
Goal Chunking

Tips#11 | 82
Elevator Speech

10. Tips untuk *Collaboration*: bagaimana berkolaborasi untuk menciptakan solusi | 84

Tips#12 | 85
Team Charter

Tips#13 | 87
SOP
Cerita kecil - Prosedur Memulai Bisnis di Indonesia

Tips#14 | 90
War Room dan *Bootcamp*

Tips#15 | 91
Kenali Dirimu (dan Rekan Kerjamu)
Bersiap menjadi seorang pionir

11. Bersiap Menjadi Pionir | 94

Epilog: *The end is the beginning* | 96

Bonus | 98
Menggunakan Metode Ilmiah Dalam Implementasi **The Coconut Principles**

Daftar Referensi | 102

Tentang Pengarang
The Coconut Principles | 104

Tentang Tim Buku | 105

UCAPAN TERIMA KASIH

WOW!

Sungguh perjalanan yang indah!

Tak terasa, buku ini sudah memasuki cetakan kedua.

WOW!

Saya merasa sangat berterima kasih atas apresiasi, kritik, saran dan terutama seluruh interaksi yang lahir dari terbitnya buku ini. Sekali lagi membuktikan bahwa menulis buku adalah sebuah KOLABORASI yang menyenangkan.

Saya ucapan terima kasih kepada teman-teman yang sejak awal membantu saya mewujudkan buku ini: Rudi Adriyanto (@iduridur), Eko Prabowo (@wustuk), Kenny Soangkupon, Raymond Petrus, Pronky Karamoy (@rindraka), Rendra Almatsier (@RendraAlmatsier), Endang Sunandar, Farry Aprianto (@farry) dan Anita Michiko Tamala. Tanpa mereka buku ini mungkin tetap hanya berupa ide liar yang beterbangun di kepala saya. Juga kepada Anastasia Dwifebri yang memberikan catatan detil untuk semua hal yang harus diperbaiki untuk cetakan kedua.

Dengan kolaborasi, hal yang sulit seperti merilis buku terasa ringan dan menyenangkan!

Terima kasih juga buat Wujudkan.com (@wujudkanID); walaupun akhirnya proyek ini tidak terealisasikan namun telah membantu ide ini menyebar di tahap awal. Dalam usaha ini, saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada para pendukung yang rela menyumbangkan dana di awal pembuatan buku ini: Wulan Handrajati , Adi Sudewa, Allan Pribadi, Made Darma, Mandy, Donny Kawalludin, Asri Pratiwi, Wulan Sary, Sumartono, Archie Wirija, Angela Rinanti, Aryanna, Smilenia dan Adi Setiadi. Kalian semua adalah udara yang membuat saya semakin bersemangat menulis buku ini.

Juga ucapan terima kasih yang sangat besar saya sampaikan kepada orang-orang yang memberikan saran untuk naskah buku ini Adhy Hosen, Ade Febrian, Enda Nasution (@enda), dan Yuli Kartika Inggas. Terima kasih juga buat Dodong Cahyono (@dodongc) yang menjadi partner diskusi dalam banyak hal dan Pak Indra Supriadi yang memberikan tips khusus mengenai *simplicity*.

Ucapan terima kasih khusus untuk Handry Satriago (@handryGE) atas ide tentang “keterusbelaajaran”. Untuk Yoris Sebastian (@yoris), thanks untuk komentar atas sampul dan desain.



A zillion thanks for Mardi Wu (@wumard) yang bukan hanya dengan murah hati memberikan inspirasi dan sharing mengenai bagaimana pemikiran W.Edwards Deming diaplikasikan dalam perusahaan namun juga mau ikut membaca naskah awal buku ini. Keluarga besar Nutrifood (@nutrifood) adalah organisasi pertama yang memberikan apresiasi besar sejak terbitnya buku ini, termasuk di dalamnya Irene Gracesiana dan Zaskya serta seluruh sahabat saya di Nutrifood.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh perusahaan yang telah menjadi tempat saya belajar dan berkolaborasi:

Chevron Indonesia, atas kesempatan bekerja disana dan sekarang menjadi konsultan bersama orang-orang penuh semangat: Pak Wahono, Mas Dasmaji, Mas Ferry Simorangkir, Mas Albaq Andrian, Pak Kasman Arifin, Pak Albert Simanjuntak, Pak Budianto Renyut, Pak Eddy Setiowarno, Pak Darel, Pak Terry, Pak Rudolf, Pak Ari Yunianto, Mas Sonny, Mas Sunarji, Mas Mario, Mbak Asana, Mas Vendy, Lae Poltak, Mas Ovulandra, Bayu, Mas Very, Mbak Fiana "Adhe", bro Fandi & Donny dan semua sahabat yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

GE Indonesia, atas gemblengannya dalam *leadership* membuat saya melihat semuanya dari sisi kompetisi global dan terutama persahabatan yang terjalin disana. Saya beruntung mendapatkan banyak mentor dan sahabat di GE: Pak Harry Sasongko, Matt Read, Bu Diani Sukmoro, Mas Iwan Hadiantoro, Mas Della Abdullah, Mas Dodit Probojakti, Mbak Roula, Mbak Andini, Mbak Ani Rahardjo, Agung Kusumo, Yudhi Aknes, Mia Seputra, Koko, Victor, ex GE *Marketing team* dan semua sahabat yang tidak bisa disebutkan semuanya. Oh ya tentu saja *big thanks* untuk sahabat saya saat di GE Volunteers: Hendra Lesmana, Inggita dan David Hutagalung.

Variance Reduction International (VRI), walaupun tidak secara langsung, pengalaman bekerja di sana memberi saya kesempatan untuk melihat

berbagai masalah yang diubah menjadi peluang bisnis dalam konteks perusahaan global. Terima kasih buat Sally Ulman, Maria Milo dan Tami Browning di VRI *headquarter* dan tentu saja para sahabat saya di Indonesia: Adi Setiadi, Mono Patriabudi, Remigius Saptono, Titin dan Hendra.

Bank Sahabat Sampoerna, dengan semangatnya memberi inspirasi untuk selalu mencari cara memecahkan masalah dengan kreatif. *Thanks* buat Pak Indra, Pak Agie, Pak Ganda, Pak Setyo, Pak Joppie, Mbak Rizka, Mas Budiman, Yuli, Dini, Gretel, Mbak Novi, Pak Chairul dan semuanya.

Tim Sanitasi WSP Worldbank dan APPSANI yang dalam kolaborasinya memberikan pelajaran nyata tentang menjadi pemecah masalah. Terima kasih Ari Kamasan, Pak Lantip, Pak Irianto, Jefi, Pak Tubi serta para pengusaha di mana saja.

Proxisis, terima kasih buat Rudi Maulana dan rekan semua atas dukungan dan kerjasamanya.

Terima kasih juga buat teman-teman di Kinara dan Comma: Mike Tampi (@mrtampi), Dondi (@dondihananto), Fajar (@fajaranugerah), Endi, Finia, dan semua teman atas kolaborasi dan bantuannya.

Terakhir dan yang terpenting, terima kasih kepada keluarga besar Putu Dana dan L. Manurung yang dengan penuh kepercayaan telah memberi saya waktu dan kesempatan untuk menulis buku ini.

Terima kasih kepada keluarga kecil saya Hesty Yuliana, Dara dan Ed atas semua tawa dan kebahagiaan. *You are my happiness generator!*

Kepada para pembaca, pemecah masalah dan pionir perubahan, buku ini untuk kalian semua:

Terima Kasih.



PENDAHULUAN

"When you are curious, you'll find lots of interesting things to do"

- Walt Disney

Buku sederhana ini merupakan sebuah catatan pencarian saya atas jawaban dari dua pertanyaan mendasar ini:

1. Mengapa tidak semua orang pintar bisa menghasilkan solusi?
2. Bagaimana caranya agar kita selalu bisa menjadi solusi di tempat kerja?

Awalnya, ini hanyalah rangkuman berisi jawaban dari dua pertanyaan itu. Sebuah dokumentasi pribadi untuk menjadikan saya karyawan yang lebih berprestasi dan bisa diandalkan.

Namun, sejak terjun menjadi seorang konsultan *process improvement*, saya merasa bahwa mungkin menuangkan catatan ini ke dalam sebuah buku adalah ide yang baik.

Buku ini bisa digunakan sebagai panduan praktis bagi para *problem solver* di Indonesia untuk menciptakan solusi, mulai dari skala terkecil dalam pekerjaan sehari-hari hingga ke skala yang lebih besar.

Saya yakin bahwa catatan ini masih jauh dari sempurna. Pasti banyak ide dari para pembaca yang dapat lebih menyempurnakan catatan ini.

Buku ini diinginkan akan direvisi berkali-kali sebagaimana dalam edisi kedua ini banyak sekali yang telah diperbaiki dari edisi pertama. Melalui beragam sumbangsih pemikiran dari banyak orang yang berkesempatan membacanya, prinsip yang saya sebut sebagai **The Coconut Principles** dalam buku ini semoga bisa makin sederhana dan praktis.

Sepenuh hati saya mengakui bahwa ide dalam buku ini tidak dapat dikatakan sepenuhnya orisinil. Konsep dasarnya banyak dipengaruhi oleh pemikiran tokoh *Quality Management* internasional bernama W. Edwards Deming. Profesi saya sebagai konsultan Lean Six Sigma, mau tidak mau, juga memberi warna pada konsep dan tools yang digunakan dalam buku ini.

Dalam buku ini, ada tiga prinsip yang saya tawarkan sebagai panduan agar kita dapat selalu menjadi orang yang penuh solusi:

- 1. Value Creation:** setiap orang bisa menciptakan solusi di tempat kerjanya.
- 2. Simplicity:** Dalam abad serba canggih ini, justru rahasia solusi adalah membuat segalanya lebih sederhana.
- 3. Collaboration:** kunci sukses luar biasa adalah dengan bekerja sama.

Saya menamakan ketiga prinsip itu sebagai **The Coconut Principles**. Kenapa? Karena inspirasi terbesarnya bersumber dari karakteristik pohon kelapa yang penuh manfaat.

Memahami ketiga prinsip tersebut belumlah cukup. Masih ada pertanyaan besar yang harus kita jawab: "Lalu, bagaimana caranya?"

Untuk itulah saya memberikan tips-tips menggunakan *management tools* yang sederhana namun sangat efektif. Tools ini digunakan oleh berbagai perusahaan kelas dunia seperti Toyota, GE, IDEO dan Apple.

Semua itu kemudian saya padukan dengan pengalaman nyata di lapangan serta diskusi bersama kolega dan beberapa pemimpin organisasi ternama di Indonesia.

Buku ini ditulis dalam pola pikir yang sederhana dan linier, sehingga sebaiknya dibaca dari awal sampai akhir untuk mengerti dengan baik. Namun, jika ada pembaca yang memilih meloncat-loncat dari satu bab ke bab yang lain tetap tidak akan mengganggu terlalu banyak. Yang penting, buku ini sebenarnya berisi ajakan untuk memulai pencarian solusi di sekitar anda.

Semangat utama dalam buku ini adalah berbagi. Ini adalah undangan bagi semua pionir untuk berkolaborasi. Ajakan untuk bersama menciptakan sebuah metode sistematis dan sederhana dalam menghasilkan solusi.

Buku ini bisa dikatakan sukses jika banyak orang menerapkan prinsip dan tools dalam buku ini untuk memecahkan masalah.



1: **BERDAMAI DENGAN MASALAH**

*"It ain't about how hard you hit,
it's about how hard you can get hit...
and keep moving forward"*

- Rocky Balboa

Masalah ada di mana-mana. Terutama di tempat kerja kita.

Saat saya menjadi karyawan, sebagian besar masalah yang saya hadapi sebenarnya adalah masalah yang berulang. Isu yang sama yang kembali muncul karena sebelumnya tidak berhasil diselesaikan secara tuntas.

Masalah bisa muncul dalam berbagai bentuk: *complain* dari pelanggan, keterlambatan menyelesaikan proyek, *budget overrun* atau target penjualan yang tidak tercapai.

Banyak rekan saya juga mengalami hal yang sama. Lambat laun kami menjadi orang-orang yang selalu menghindar dari masalah. Bekerja seadanya saja...

Kemudian saya mulai memperhatikan keadaan di sekeliling. Apakah semua orang seperti kami, stres tapi kinerja biasa-biasa saja?

Ternyata TIDAK. Saya melihat model yang berbeda: ada orang-orang sukses yang tampak menikmati pekerjaannya. Mereka bekerja keras, tapi sama sekali tidak (tampak) stres.

Kelompok tersebut menghadapi masalah seperti layaknya kita menghadapi sarapan pagi. Bagi mereka, masalah dianggap hal yang normal, sesuatu yang menjadi bagian dari kesempatan yang ada di depan mata. Dan... mereka benar-benar mencari solusi bagi masalah yang dihadapi.

Yang mengagetkan, ternyata orang sukses juga sering gagal. Namun mereka tidak malu dengan kegagalan dan selalu bangkit untuk belajar mencari cara yang lebih baik. Mereka tidak menganggap masalah sebagai momok yang harus dihindari atau ditutupi.

Karena menganggap masalah adalah hal yang normal, mereka selalu siap menghadapinya dan tidak pernah menyerah jika satu atau dua cara belum berhasil.

Gagal atau Berhasil, Semua Tergantung Kita Sendiri.

Ini adalah kisah tentang Radit, seorang manajer muda di sebuah perusahaan terkemuka. Dalam satu kesempatan, Radit ditunjuk menjadi *project manager* untuk sebuah peluncuran produk baru. Sebagai sarjana lulusan Amerika, ia sangat yakin dengan kemampuannya. Segera ia menyiapkan beberapa strategi menggunakan beragam management tool yang canggih, termasuk sebuah rencana detail berbentuk *gantt chart*¹.

Saking canggih dan rumitnya, banyak anggota timnya bingung karena mereka tidak mengerti cara menggunakan analisa-analisa canggih tersebut. Namun karena diburu waktu, Radit tidak sempat memberi penjelasan kepada rekan timnya.

Saat ia melakukan presentasi kepada *Board of Directors*, ia melakukannya dengan lancar dan meyakinkan. Semua pertanyaan tentang *market research*, *product concept* hingga *financial pro-forma* dapat dijawabnya dengan memuaskan.

Namun semua mendadak berantakan manakala sang CEO mengajukan satu pertanyaan sederhana: "Jadi, kapan tepatnya produk ini dapat diluncurkan?"

Radit berusaha menjawab pertanyaan itu dengan menggunakan berbagai *tool* yang sudah dia siapkan dalam grafik yang sangat kompleks. Sayangnya, dia kesulitan menjelaskannya secara gamblang. Rekan-rekannya juga tidak dapat membantu karena mereka sendiri tidak terlalu paham.

Akhirnya Radit menjawab jujur: "Saat ini kami belum dapat menentukan hari-H peluncurannya, Pak. It's complicated."

¹ **Gantt Chart** adalah sebuah diagram yang ditemukan oleh **Henry Gantt**. Diagram ini sangat berguna dalam pengaturan rencana dan skedul proyek. Dalam praktik sehari-hari, *software Microsoft Project* banyak dipakai untuk membuat **Gantt Chart** atau *scheduling*.





"It's complicated... just like your charts!" sergha sang CEO, geram.

Sang CEO berdiri. Sambil berjalan ke luar, dia mengambil kertas-kertas presentasi yang terhampar di atas meja, meremasnya dengan kesal dan kemudian dengan marah membuangnya ke keranjang sampah!

"Ini semua tidak berguna, kan? Presentasi Anda bikin pusing tapi tidak ada gunanya! Coba atur lagi agar semua siap. And, please...make it simple!"

Bagi orang yang dianggap *rising star*, kejadian seperti itu tentulah terasa bagi mimpi buruk! Tidak pernah terbayangkan dia akan langsung dihantam secara blak-blakan oleh seorang CEO. Bagi Radit, hari ini karirnya hampir tamat.

Jika saya mengalami hal itu, mungkin saya akan

menyalahkan orang lain. Entah itu CEO yang tidak mau mengerti ataupun teman-teman yang tidak mendukung.

Untungnya, Radit mengambil sikap berbeda. Hampir tamat **bukan berarti** tamat!

Belajar dari kesalahannya, Radit melakukan introspeksi diri dan meminta saran dari Pak Iwan, seorang manajer senior, yang ia anggap sebagai panutan.

Pak Iwan memberikan beberapa tips ini kepadanya:

1. Berdamai dengan masalah.

Secara bergurau Pak Iwan mengatakan: "Masalah bagi seorang manajer itu seperti mencangkul sawah bagi para petani. Memang berat, tapi normal saja untuk kita temui setiap hari."



2. Sederhanakan semuanya.

Dalam kata-kata Pak Iwan, saran ini berbunyi: "Sampaikan analisa kita secara ringkas dan jelas. Kalau ada analisa yang canggih-canggih, tempatkan di appendix saja dulu, kecuali memang ada yang bertanya secara mendetil."

3. Kerjasama.

"Radit, kita harus selalu bekerjasama dengan tim. Ibaratnya main bola, tidak ada gunanya jadi penyerang lari sendirian jika kiper dan bek di belakang tidak kita ajak main bareng."

Radit mengikuti semua saran itu dan berhasil menyelesaikan proyeknya dengan gemilang. Produk itu akhirnya diluncurkan tepat waktu dan ia mendapatkan kesuksesan.

Sejak saat itu Radit belajar bahwa kemampuan yang hebat dan kemauan yang penuh semangat saja tidak cukup untuk menjadi seorang pembawa solusi. Jika dengan itu semua kita masih belum juga berhasil, hal yang terpenting adalah untuk segera bangkit dan belajar dari kegagalan itu.

Masalah adalah Tantangan dan Kesempatan.

Orang-orang yang sukses adalah orang-orang yang bisa melihat masalah sebagai tantangan untuk dipecahkan. Mereka tidak lari dari masalah, karena ada masalah justru meningkatkan adrenalin mereka dan merasa tertantang untuk mencari solusinya. Individu sukses tidak melihat masalah sebagai musuh yang harus ditakuti.

Bukan hanya itu, banyak individu sukses justru menjadikan masalah pelik sebagai sebuah bisnis yang memberi kontribusi besar bagi lingkungannya.

Pada akhir tahun 1960-an, Mutiara Djokosoetono menghadapi masalah yang cukup pelik sebagai seorang ibu rumah tangga. Suaminya baru saja meninggal dan

meninggalkan anak-anak yang masih kuliah. Warisan yang ditinggalkan hanyalah sebuah rumah dan dua buah mobil dinas bekas sebagai imbalan atas pengabdian almarhum suaminya.

Bu Djoko, demikian panggilan beliau, harus memutar otak untuk menghidupi keluarganya. Sambil mencoba banyak hal, Bu Djoko melihat peluang dari masalah transportasi di Jakarta pada waktu itu; belum ada transportasi umum yang bisa diandalkan dan layak dipercaya. Maka kemudian, dengan semangat "pasti bisa!" dia mengajak anak-anaknya untuk memulai bisnis taksi.

Idenya sungguh sederhana: menyediakan taksi yang mengutamakan pelayanan yang sangat baik dengan pengemudi yang jujur, sopan dan berpenampilan rapi.

Faktor kejujuran dan kesopanan menjadi hal yang diutamakan. Bukan kemewahan mobil. Walaupun tidak mewah, kebersihan mobil tetap harus dijaga sebaik mungkin untuk memastikan kenyamanan penumpang. Konsep yang sederhana ini terbukti menjadi awal dari kesuksesan besar yang diraih Blue Bird Group hingga saat ini².

Bu Djoko adalah seorang perancang solusi yang sangat patut kitajadikan inspirasi. Beliau menciptakan solusi buat masyarakat dari sebuah masalah yang ia hadapi di rumah.

Nah, bagaimana dengan kita, orang kebanyakan?

Kenapa banyak yang gagal mencari solusi secara tuntas?

² Untuk kisah dan sejarah tentang **Blue Bird Group** silahkan baca buku **Sang Burung Biru** karangan **Alberthiene Endah**.



2: **APA YANG MENGHALANGI KITA MENGHASILKAN SOLUSI?**

Sebagai seorang konsultan *process improvement*, saya melatih banyak karyawan dan juga mempunyai kesempatan berdiskusi dengan para pemimpin dari berbagai perusahaan besar di Indonesia³.

³ Konsultan *process improvement* adalah konsultan yang membantu organisasi untuk memperbaiki proses dengan metode sistematis berdasarkan data, fakta, dan pengamatan. Biasanya menggunakan metode yang dikenal sebagai metode *Quality Management*, *Lean Six Sigma*, *Business Process Improvement*, *Kaizen* dan lain-lain.

Dalam diskusi-diskusi itu, saya sering mengajukan pertanyaan ini: "Apa yang Anda lakukan jika mengalami sakit kepala?"

Sebagian besar menjawab: "Minum obat sakit kepala."⁴

Apakah jawaban Anda juga sama?

Jawaban tersebut mewakili kecenderungan manusia untuk bertindak cepat mencari solusi. Sayangnya, kita sering tertipu sehingga hanya menghilangkan gejalanya saja, namun tidak memecahkan akar masalahnya.

Jadi, bagaimana cara terbaik mengobati sakit kepala?

Seorang dokter yang baik tidak akan serta-merta memberi kita obat sakit kepala. Terlebih dulu dia akan mengajukan pertanyaan seputar keluhan kita. Kemudian memeriksa tekanan darah, detak jantung dan bahkan mungkin melakukan scanning terhadap kepala atau keseluruhan tubuh kita, jika memang diperlukan.

Sakit kepala dapat disebabkan oleh banyak sekali kemungkinan: kepanasan, kurang tidur, stres, kolesterol, tekanan darah tinggi, kaca mata yang sudah tidak sesuai, sakit pinggang, hubungan yang tidak harmonis dengan pasangan atau barangkali kanker otak. Jadi, minum obat sakit kepala bukan saja tidak akan menyelesaikan masalah, namun malah berbahaya karena berarti meracuni tubuh untuk alasan yang salah!

Intinya, sebagai seorang pemecah masalah, kita perlu memahami pokok persoalan dengan sangat baik sebelum mengambil tindakan. Terburu-buru mengambil kesimpulan dan melakukan tindakan malah bisa membawa kita ke jalan keluar yang salah.

⁴ Sambil menyebutkan merk tertentu. Pada umumnya obat yang mengandung paracetamol.

Tertipu oleh Gejala

Ini kisah nyata bagaimana saya tertipu oleh gejala yang kasat mata yang saya kira merupakan sumber masalah. Beberapa waktu yang lalu saya melakukan renovasi terhadap rumah kecil saya. Tiga bulan setelah serah terima, tepatnya di hari kedua lebaran tahun 2012, istri saya melihat tetesan air di lantai. Setelah diperiksa lebih lanjut, ternyata tetesan air tersebut berasal dari langit-langit tempat AC untuk ruang tamu dipasang.

Setelah berkonsultasi melalui telepon dengan sang kontraktor, saya mengambil satu keputusan: memanggil tukang reparasi AC untuk memperbaiki unitnya. Masalahnya, tukang reparasi AC mana yang beroperasi pada saat lebaran?

Akhirnya, setelah membayar sangat mahal, saya berhasil membujuk tiga tukang reparasi AC untuk menyelesaikan kebocoran itu. AC selesai diperbaiki... Namun kucuran air malah semakin deras membasahi lantai rumah!

Konsultasi lanjutan dengan si kontraktor menghasilkan keputusan baru: mematikan semua AC yang ada, karena diperkirakan kebocoran berasal dari saluran pembuangan AC yang tertanam di dalam dinding dan di langit-langit. Akhirnya kami mencoba mematikan dan membongkar semua AC dan setelah kami menunggu sehari semalam, hasilnya... masih tetap bocor!

Karena air menetes makin deras, akhirnya seluruh langit-langit menjadi basah dan beberapa bagian dari asbes mulai rontok! Akhirnya, dengan berat hati, saya memutuskan untuk meminta sang kontraktor membongkar seluruh langit-langit ruang tamu kami.





Apa yang kami temukan? **Ternyata kebocoran tidak terjadi pada AC atau salurannya, melainkan pada saluran air bersih yang melintasi area AC ini!**

Apa yang saya pelajari dari sini?
Problem atau masalah ternyata sering tampak di tempat yang sebenarnya bukan merupakan inti masalah. Saya dan sang kontraktor menjadi sangat fokus dan terpaku pada masalah AC hanya gara-gara tetesan air bermula dari langit-langit di dekat AC.

Seharusnya, ketika terjadi tetesan air di dekat AC, saya menganalisa lebih teliti dengan melihat gambar instalasi pipa di rumah dan melihat kemungkinan lain. Bukan terburu-buru memanggil tukang AC untuk membongkar AC!

Dalam pekerjaan, saya melihat pola yang sama; banyak masalah tidak bisa dipecahkan karena kita hanya melihat dan mengobati gejalanya.

Pernahkah Anda melihat manajemen yang



bertindak radikal dengan memangkas semua biaya *training* karena kaget melihat biaya *training* yang melebihi *budget*? Akibatnya, bukan hanya karyawan menjadi tidak puas, namun daya saing perusahaanpun ikut menurun. Seharusnya, manajemen perlu melihat apa yang terjadi dengan teliti dan menelusuri kenapa *budget* naik secara signifikan. Setelah mengerti akar masalahnya, baru mereka mengambil tindakan yang perlu.

System Thinking.

Solusi yang baik memerlukan pemahaman menyeluruh terhadap masalah sebagai bagian dari sistem atau disebut sebagai *system thinking*⁵. Sistem bisa bermacam-macam wujudnya, dari yang sederhana hingga yang rumit. Tubuh manusia adalah sebuah sistem. Begitu juga dengan komputer, mobil, perusahaan dan negara.

⁵ Pembahasan *System Thinking* akan dijelaskan lebih lanjut dalam tips tentang Diagram SIPOC di bagian VIII.



Cerita kecil

Jebakan Hutang: Kecilnya Pendapatan Bukanlah Akar Masalahnya

Berdasarkan pengamatan terhadap teman serta kerabat, saya menyimpulkan bahwa banyak orang terjebak hutang karena terperangkap menyelesaikan gejalanya saja, bukan akar masalahnya. Mereka sering tertipu, mengira penyebab berhutang adalah karena pendapatan yang terlalu kecil.

Orang yang bergaji 3 juta rupiah maupun 30 juta rupiah bisa sama-sama terjebak hutang. Hal ini berulang kali ditegaskan oleh para *financial planner*: Masalahnya bukan di pendapatan kita, namun bagaimana kita mengeluarkan uang.

Awalnya orang hanya berhutang sedikit. Lama kelamaan, semakin banyak. Hutang pun menumpuk. Akhirnya mereka terjebak pada pola pikir singkat, bagaimana melunasi hutang yang sudah jatuh tempo.

Jalan yang ditempuh? Gali lubang tutup lubang. Tindakannya bisa berupa mencari sumber hutang baru ataupun menggadaikan aset yang ada.

Jika mau jujur, sebagian besar orang berhutang untuk membiayai gaya hidupnya yang berlebihan. Lingkaran setan “gali lubang tutup lubang” tadi sebenarnya bisa diputus dengan mudah dan cepat. Sederhana saja, turunkan tingkat pengeluaran. Hiduplah sesuai kemampuan finansial kita saja.

Namun tentu saja, tidak banyak orang yang mampu menerapkan pengetahuan sederhana ini dalam kehidupannya.

Fenomena aneh “tahu tapi tidak melakukan” inilah yang akan kita bahas dalam bagian selanjutnya.



3: **MELOMPATI JURANG TERBERAT ANTARA “TAHU” DAN “AKSI”**

Saya tinggal di kompleks perumahan yang banyak sekali balitanya. Untuk menghindari kemungkinan balita tertabrak kendaraan bermotor, pengurus RT kami dengan sangat bijak memasang tanda batas kecepatan maksimum 20 km/jam di perumahan kami.

Tapi tahukah Anda? Ternyata sedikit sekali warga yang mematuhi rambu-rambu ini, termasuk warga yang juga memiliki balita!

Yang menjadi pertanyaan besar saya: kenapa susah sekali mengikuti peraturan yang jelas kita tahu akan bermanfaat dan membawa kebaikan bagi diri kita sendiri?

The Knowing-Doing Gap

Jeffrey Pfeffer dan Robert Sutton dari Stanford University menerbitkan sebuah buku berjudul **The Knowing-Doing Gap** yang membahas jurang antara "tahu" dan "aksi" sebagai penyakit yang menghinggapi banyak organisasi.

Karena organisasi merupakan kumpulan manusia, saya juga melihat ketidakberhasilan kita menciptakan solusi sering disebabkan oleh hal yang sama. Kita tidak melakukan apa yang kita tahu seharusnya dilakukan.

Kita juga sering mengira bahwa membicarakan suatu solusi merupakan sebuah solusi. Seperti mendiskusikan masalah banjir, dalam sebuah diskusi bagi banyak orang sering "terasa" sebagai bagian dari solusi. Melakukan meeting tentang bagaimana menyelesaikan keluhan pelanggan juga "terasa" sebagai bagian dari solusi. Kenyataannya, masalah tidak selesai hanya dengan dibicarakan di dalam diskusi. Masalah juga sering timbul karena suatu peraturan yang sudah sangat jelas tidak dilakukan.⁶

Sebagai ilustrasi, saya akan menunjukkan apa yang umum terjadi di industri penerbangan. Mari kita lihat bedanya maskapai Indonesia dan Singapura. Kenapa *boarding* di maskapai Indonesia terasa semrawut dan lama?

Proses masuknya penumpang ke dalam pesawat saja bisa menciptakan bottleneck, karena lorong di dalam pesawat memang sempit. Masalah

diperparah dengan banyaknya tas yang dibawa penumpang ke dalam kabin dan ketidaksabaran penumpang dalam mengantri gilirannya.

Umumnya, maskapai mengurangi kesemrawutan yang terjadi saat *boarding* dengan mengeluarkan aturan berikut ini:

1. Agar aliran penumpang tidak tersendat, hampir setiap maskapai memberlakukan aturan *on-boarding* sesuai dengan tempat duduk.⁷ Biasanya yang dipanggil terlebih dulu adalah penumpang yang membawa anak-anak, orang tua atau pengguna kursi roda. Mereka adalah kelompok yang memang pergerakannya paling lambat.⁸



⁶ Untuk lebih lanjut, silahkan baca buku **Jeffrey Pfeffer** dan **Robert Sutton** yang berjudul **The Knowing-Doing-Gap**.

⁷ Pionir *low cost carrier* **Southwest** tidak menerapkan sistem nomor kursi namun berdasarkan siapa cepat dia dapat (*FIFO/first in first out*). Dengan menerapkan aturan yang jelas dan konsisten berhasil membuat proses *boarding* sangat cepat dan efektif.

⁸ *Theory of Constraint* (TOC) menyatakan dalam sebuah sistem, kecepatan sistem akan ditentukan oleh proses yang paling lambat.



2. Karena keterbatasan kapasitas, seluruh maskapai membatasi ukuran, berat dan jumlah barang yang diperbolehkan masuk ke kabin. Biasanya ada sebuah alat sederhana untuk mengukur dan menimbang bagasi kabin saat penumpang check-in.

Jika ternyata aturan yang dikeluarkan oleh maskapai Indonesia dan Singapura sudah sama, mengapa hasilnya bisa berbeda?

Ternyata perbedaannya terletak di sini:

Maskapai Indonesia tidak menerapkan aturan tersebut secara konsisten di seluruh penerbangannya, sedangkan maskapai Singapura menerapkannya dengan disiplin yang ketat. Akibatnya, banyak penumpang maskapai Indonesia membawa barang yang berlebihan ke dalam kabin dan kemudian harus berebut untuk menyimpannya.

Perbedaan antara "tahu tapi tidak ada action" dengan "tahu **dan** bertindak" sangatlah besar. Para penumpanglah yang paling merasakan perbedaan itu.

Mengapa ini penting bagi kita, jika ingin selalu menghasilkan solusi?

Karena seperti organisasi yang sukses, individu yang sukses berangkat dari melakukan hal-hal sederhana namun konsisten. Untuk itu tidak diperlukan berbagai teori yang terlalu tinggi. Yang terpenting adalah disiplin dalam menerapkan prinsip-prinsip sederhana.

Making Common Senses, Common Practices⁹

Banyak hal sederhana, terutama dalam mengelola waktu, yang jika kita lakukan dengan baik akan membawa kita pada kesuksesan.

Simak tips sukses menjadi pemimpin dengan cara selalu melakukan rapat yang efektif berikut ini:

1. Datang tepat waktu di setiap rapat yang sudah kita atur atau kita terima undangannya.
2. Membuat *minutes of meeting (MOM)* pada setiap rapat yang kita selenggarakan.
3. Melakukan *action* dari aktivitas yang telah disepakati untuk dijalankan.

Sangat sederhana, bukan?

Kita tahu bahwa ketiga tips tersebut sangat bagus dan mudah untuk dilakukan. Manfaatnya sangat jelas bagi keberhasilan kita. Namun, sudahkah kita benar-benar melakukannya?

Saya melihat banyak orang punya kemauan namun gagal, karena mereka belum memiliki kemampuan yang memadai. Tentu saja opini ini bisa digugat. Banyak juga orang yang akhirnya sukses padahal awalnya hanya bermodalkan kemauan saja, kan?

Contohnya Mutiara Djokosoetono, pendiri Blue Bird Group. Saat mendirikan perusahaan taksi itu dia tidak punya pengetahuan dan pengalaman menjalankan bisnis taksi. Pengalamannya hanya sebagai ibu rumah tangga sekaligus dosen yang sesekali berjualan telur dan batik. Dengan hanya bermodalkan kemauan, toh akhirnya ia bisa sangat sukses.

Jadi, sebenarnya untuk bisa menjadi menciptakan solusi, kemauan atau kemampuan yang terpenting?

⁹ Kutipan ini terinspirasi dari **Jack Welch** mantan CEO GE yang sering mengatakan inti dari improvement adalah *making common senses common practices*.



“An ounce of action
is worth a ton of theory”

- Ralph Waldo Emerson



4: **KEMAUAN VS KEMAMPUAN**

**Di masa anak-anak,
banyak diantara kita
bercita-cita menjadi anak
yang berguna bagi nusa
dan bangsa.**

Seiring dengan bertambahnya umur, semakin berkuranglah keinginan itu, diganti keinginan yang lebih pragmatis. Namun saya percaya, hingga saat ini masih banyak yang tetap menyimpan cita-cita luhur tersebut.

Banyak yang ingin jadi orang berguna namun tidak punya kemampuan yang memadai. Sebaliknya, ada juga yang punya kemampuan sangat hebat, namun tidak mau berbuat banyak untuk masyarakat. Kedua jenis orang ini tidak akan bisa memberi kontribusi yang optimal.

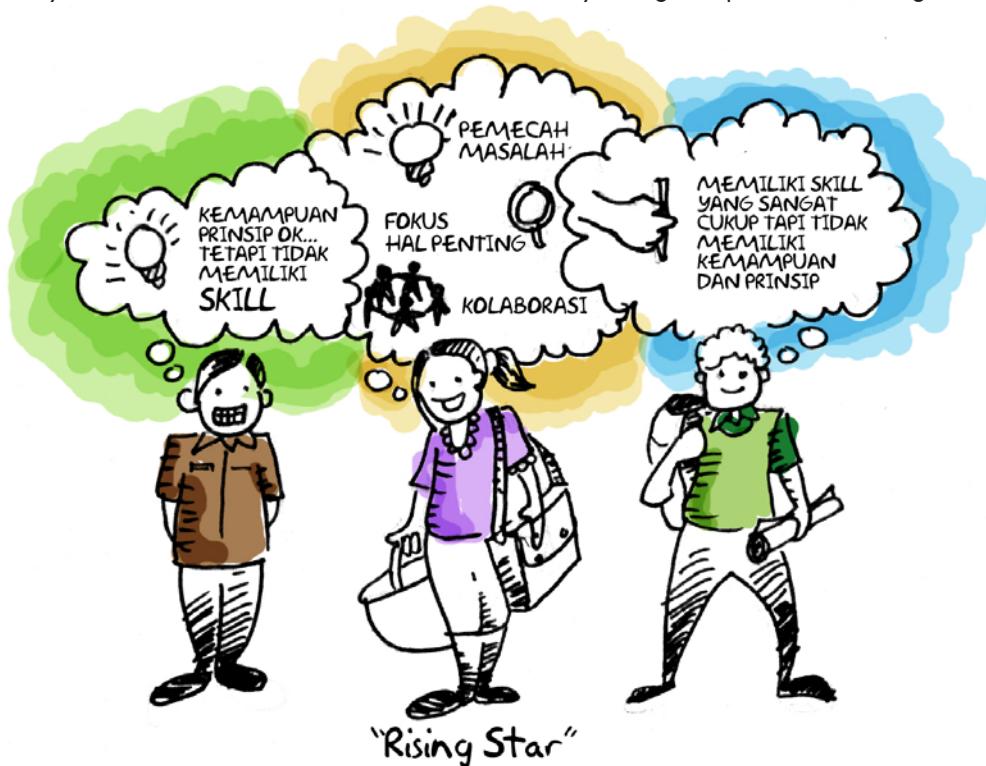
Timbulah pertanyaan ini,

“Untuk menjadi orang yang berguna, mana yang lebih penting: kemauan atau kemampuan?”

Saya mencoba mencari jawabannya dengan merenungkan hasil observasi saya terhadap tiga rekan saya berikut ini.¹⁰

Kisah tentang Jaya, Satya dan Eva

Mari kita berkenalan dengan Jaya. Dia adalah seorang pegawai kontrak di bagian *Information Technology* (IT). Pemuda ini dikenal ramah dan senang membantu. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan tenaga sampai larut malam, misalnya menyiapkan *User Acceptance Test* (UAT), hampir pasti melibatkan Jaya. Singkatnya, Jaya adalah favorit banyak orang yang sering berhubungan dengan IT. Namun, dalam hatinya Jaya sering bertanya-tanya, mengapa karirnya mentok sebagai karyawan kontrak terus? Padahal dia merasa sudah punya semangat dan etos kerja yang sangat baik. Apakah karena dia bukan lulusan universitas terkenal? Atau benar seperti yang dikatakan atasannya, bahwa dia kurang mengasah ilmunya dan hanya bisa melakukan tugas yang bersifat administratif? Benarkah dia hanya bergerak jika disuruh orang lain?



10 Profil ini saya reka berdasarkan pengalaman dan pengamatan saya terhadap rekan-kerja saya di sebuah perusahaan multinasional.



Sosok kedua adalah Satya, lulusan cum-laude dari sebuah universitas ternama di Bandung. Ketika mengirimkan lamaran kerja, dia diterima oleh lebih dari lima perusahaan besar di Jakarta. Intinya, Satya punya otak yang encer. Namun, setahun belakangan ini Satya merasa sangat menderita. Dia merasa ilmu yang dipelajari di bangku kuliah hanya sedikit yang terpakai. Dia merasa tidak cocok bekerja sebagai *Business Analyst*, posisinya saat ini. Satya kerap merasa frustrasi karena saat ini dirinya seolah makan gaji buta. Sedikit sekali proyek yang ditanganinya. Sebenarnya banyak yang mengajaknya terlibat dalam berbagai proyek yang sedang digarap dalam perusahaannya. Namun Satya selalu menolak karena proyek tersebut bukan bagian dari *job description*-nya. Dia tidak mau berakhir seperti Jaya yang sibuk bantu sana-sini tapi nyatanya karirnya tetap mentok.

Bagi Satya, saat ini yang penting adalah masuk kantor Senin sampai Jumat sambil menunggu tanggal gajian. Jika sedang butuh pelampiasan, dia akan nongkrong di warung belakang kantor dan bergabung dengan banyak "teman seperjuangan", para karyawan yang sama tidak betahnya bekerja di perusahaan itu.

Kalau itu semua belum cukup, masih ada Twitter dan Facebook untuk mengisi waktu. Dengan segala kepintaran dan kemampuan yang dimiliki, karir Satya juga mentok seperti Jaya.

Sekarang, mari berkenalan dengan seorang gadis cantik bernama Eva. Ia bukanlah lulusan terbaik di kampusnya dulu. Sejak mulai bekerja sampai sekarang Eva justru banyak minta bantuan teman-teman kantornya, termasuk Jaya dan Satya. Eva juga rajin meminta pendapat dan saran dari para karyawan senior, termasuk para direktur. Dia tidak segan-segan belajar dari orang lain, termasuk dari beberapa kegagalannya sendiri.

Banyaknya saran dan bantuan yang didapat membuat Eva merasa senang bekerja di kantor itu. Dia selalu tertarik untuk ikut dalam

berbagai proyek yang penting bagi kemajuan perusahaan. Keterlibatannya dalam berbagai proyek itulah yang menyebabkan dirinya mendapat banyak penghargaan dan juga pengalaman.

Dalam satu kesempatan, dia memimpin sebuah proyek yang berhasil mempersingkat proses kerja yang semula butuh waktu seminggu menjadi 2 jam saja dengan menggunakan aplikasi berbasis web. Semangat dan inisiatifnya akhirnya membawa Eva ke posisi manajer dalam waktu yang relatif singkat. Manajemen mengakui Eva sebagai orang yang dapat diandalkan dalam mencari solusi untuk berbagai masalah.

Kesimpulan apa yang dapat kita petik dari cerita tentang Jaya, Satya dan Eva tadi? **Kenapa Eva yang akhirnya berhasil menjadi rising star? Itu semua disebabkan oleh kemauan atau kemampuannya?**

Jawabannya, menurut saya, adalah: kita perlu keduanya! Kita perlu kemauan dan kemampuan serta keterusbelajaran (*continuous learning*).

Modal Sukses: Kemauan, Kemampuan & "Keterusbelajaran"

Kata **keterusbelajaran** ini adalah jawaban Handry Satriago (@handryGE, CEO GE Corporation Indonesia) melalui Twitter, ketika saya menanyakan mana lebih penting dalam menunjang kesuksesan, kemauan atau kemampuan? Jawaban tersebut telah menyelamatkan saya (dan buku ini) dari perangkap dikotomi kemauan vs. kemampuan.

Seperti yang telah diutarakan di awal buku ini, kesamaan karakter antara orang dan organisasi yang sukses adalah: sosok yang tidak pernah lelah belajar. Mereka terus belajar untuk melakukan segala sesuatu lebih baik dan sekaligus menghindari melakukan kesalahan yang sama.

Tidak pernah mencoba dan selalu mengulangi



kesalahan yang sama, itulah definisi kegagalan sesungguhnya bagi orang-orang sukses ini.

Keberhasilan Mutiara Djokosoetono mendirikan dan membesarkan Blue Bird bersumber dari kemauan, kemampuan dan “keterusbelajaran”-nya. Itulah yang menjadikannya sosok pencipta solusi bagi keluarga dan masyarakat.

Bagaimana caranya agar kita bisa menjadi perancang solusi yang selalu berhasil? Mari belajar dari orang-orang sukses yang penuh solusi. Selain itu, kita perlu belajar juga dari alam sekitar untuk mendapatkan inspirasi.

“It’s not that I’m so smart, it’s just that I stay with problems longer”

- Albert Einstein



5: **BELAJAR DARI PARA PENCIPTA SOLUSI**

"Success is walking from failure to failure with no loss of enthusiasm"

- Winston Churchill

Jika kita membaca kisah sukses Mutiara Djokosoetono atau Bu Djoko dalam melahirkan Blue Bird, kita tentu sepakat bahwa apa yang dilakukan bermula dari keinginan untuk memberi manfaat bagi keluarga dan masyarakat. Hal yang dilakukan pun sederhana: mendirikan perusahaan taksi yang mengutamakan kenyamanan penumpang dan pengemudi yang jujur. Agar visi ini bisa tercapai, Bu Djoko memutuskan untuk mengajak seluruh karyawannya ke dalam sebuah kolaborasi sebagai satu keluarga besar.

Lihat juga bagaimana Anies Baswedan (@aniesbaswedan) memulai gerakan Indonesia Mengajar. Diawali dari kemauan untuk mencari solusi, gerakan ini berhasil menemukan hal penting namun sederhana dari rumitnya masalah pendidikan di Indonesia. Gerakan Indonesia Mengajar memfokuskan diri pada penanganan masalah kekurangan guru SD di daerah terpencil. Mereka berkolaborasi dengan para sukarelawan yang menjadi Pengajar Muda. Ternyata banyak sekali institusi yang kemudian tergerak untuk mendukung gerakan ini.

Sosok lain yang benar-benar selalu menelurkan karya dan selalu bermanfaat bagi orang lain adalah sosok yang sudah sangat dikenal di kalangan penggiat IT: Onno W. Purbo (@onnowpurbo). Prinsip hidup mantan dosen ITB ini patut kita tiru. Beliau percaya bahwa nilai seseorang bukan ditentukan oleh jabatan, kekuasaan atau ilmu yang dimiliki, melainkan oleh manfaat dirinya bagi masyarakat dan umat manusia. Prinsip ini diwujudkannya dalam bentuk menularkan ilmu IT melalui buku, seminar dan workshop di berbagai lokasi maupun komunitas.

Dengan ilmu yang dimilikinya, sebenarnya Onno W. Purbo dapat menjadi elitis bidang IT dengan sangat mudah. Sebaliknya, dia justru membuat teknologi menjadi sangat sederhana dan memiliki manfaat praktis bagi banyak orang. Karya-karyanya seperti *RT/RW net* dan

"wajanbolic" sangat berorientasi kerakyatan. Dia juga mendukung penuh pengembangan aplikasi *opensource*.

Yang paling mengagumkan dari sosok yang gemar bersepeda ini adalah keterbukaannya untuk berkolaborasi dengan banyak orang. Dia tidak segan menjadi mentor untuk pembelajaran IT dan mendukung gerakan "*copyleft*", sebuah sikap yang berlawanan dengan *copyright* (hak cipta). Di tangan Onno W. Purbo, ilmu jadi berguna bagi banyak orang.

Inspirasi lain saya dapatkan dari kisah Januar Dharmawan dan adiknya, Hari Dharmawan, yang mendirikan Nutrifood (@nutrifood). Karena ingin membangun bisnis yang etis sekaligus sebuah organisasi yang sukses dan berkontribusi kepada masyarakat, Januar memutuskan untuk mengadopsi filsafat W. Edwards Deming, tokoh gerakan *Quality Management* yang menjadi panutan dunia terutama di Jepang dan Amerika Serikat. Berbisnis yang etis berarti memanusiakan seluruh karyawan sambil tetap menjalankan usaha dengan aturan yang lurus.

Dengan prinsip itulah kemudian Nutrifood Indonesia berhasil menelurkan produk-produk yang menjadi *market leader* dan menjadi sebuah organisasi bisnis yang selalu belajar untuk mengatasi berbagai persoalan.¹¹

Jadi, dapat kita simpulkan bahwa karakter berikut inilah yang dimiliki oleh orang-orang sukses:

- 1. Melihat masalah sebagai kesempatan untuk memecahkannya, agar dapat memberikan hal yang bernilai baik secara sosial maupun bisnis.**

¹¹ Perusahaan lain yang menerapkan filosofi **W. Edwards Deming** adalah perusahaan-perusahaan Jepang terutama **Toyota**. Filosofi **Deming** yang disebut *System of Profound Knowledge* sangat sederhana namun sangat berat dalam implementasi karena butuh disiplin dan paradigma yang sangat berbeda dengan filosofi modern yang kita kenal. Kisah tentang **Deming** akan kita ulas dalam cerita kecil karena merupakan salah satu inspirasi buku ini.



Orang sukses tidak pernah lari dari masalah. Mereka juga tidak terjebak dalam masalah yang sama tanpa belajar lebih dalam. Orang sukses tidak pernah berhenti belajar. Bu Djokosoetono tidak henti-hentinya belajar untuk memastikan agar Blue Bird benar-benar bisa menjadi taksi yang dicintai pelanggannya.

2. Individu pencipta solusi melihat masalah dengan sederhana namun fokus kepada action. Orang-orang ini tidak mau terjebak terlalu lama dalam teori dan debat yang berkepanjangan tanpa adanya tindakan. Walaupun banyak ahli pendidikan yang melakukan berbagai seminar dan penulisan wacana untuk mencari solusi menyelesaikan masalah pendidikan yang sangat kompleks, Anies Baswedan memutuskan untuk fokus kepada aksi. Dia melakukan hal yang sangat sederhana, yaitu mengisi kekurangan tenaga pengajar SD di daerah terpencil.

3. Sosok yang berhasil dalam masyarakat selalu bekerja sama dengan orang lain. Mereka bukan orang yang eksklusif dan jadi *superhero* sendirian. Orang sukses justru menyadari bahwa kekuatan mereka akan berlipat ganda dengan melakukan kolaborasi. Onno W. Purbo merangkul banyak orang untuk berkreasi menggunakan teknologi. Dia juga membagikan ilmunya dalam bentuk *wiki*, yang memungkinkan dirinya berkolaborasi dengan siapa saja.

Masih banyak lagi pencipta solusi lainnya. Orang-orang yang memberikan kontribusi dan inspirasi luar biasa kepada lingkungan sekitarnya.

Iwan Fals (@iwanfals), pahlawan saya, mampu memberi banyak inspirasi dengan hanya bermodalkan gitar dan lagu. Goenawan Mohammad (@gm_gm) dan Andrea Hirata menggunakan kemampuannya menulis untuk menginspirasi. Riri Riza (@rizariri), Mira Lesmana (@mirles), Ari Sihasale dan Nia Zulkarnaen memberikan kontribusi kepada masyarakat

Indonesia dalam bentuk film berkualitas tinggi yang sangat menghibur.

Semuanya memberikan sumbangsih bagi orang lain tanpa harus dipaksa. Mereka berkontribusi dan berguna bagi banyak orang.

Cerita kecil berikut ini akan menampilkan sosok yang menjadi inspirasi saya lebih dari sepuluh tahun terakhir. Seorang tokoh yang memberikan kontribusi besar dalam sejarah manajemen. Sosok itu bernama W. Edwards Deming.



Cerita kecil

Kisah W. Edwards Deming & Revolusi Industri Jepang¹²

"Every day I think about what he meant to us. Deming is the core of our management"

- Dr. Shoichiro Toyoda (former President of Toyota)

W. Edwards Deming adalah contoh sosok manusia yang bisa memberi kontribusi luar biasa. Dia adalah tokoh sentral bangkitnya Jepang dari kehancuran setelah Perang Dunia II. Filosofi manajemennya berhasil membuat Jepang menjadi kekuatan utama Asia, hingga hari ini.

Tidak mungkin membicarakan *continuous improvement methodology*, *Quality Management*, termasuk Lean Thinking, Six Sigma ataupun Total Quality Management (TQM) tanpa menyebut namanya. Anehnya, pemikiran W. Edwards Deming awalnya di tahun 1970-an justru tidak dihargai di negara asalnya, Amerika Serikat.

Setelah Jepang menunjukkan taringnya dengan mengeluarkan berbagai produk berkualitas tinggi di tahun 1980-an, barulah ajaran Deming mendapatkan tempat di negeri Paman Sam.

Sebelumnya, semua produk Jepang dianggap sampah. Diberi julukan "*Japs Craps*" dan tidak laku. Hanya orang yang memang butuh barang murah yang mau membeli produk Jepang. Namun itu semua mulai berubah ketika Dr. Deming memenuhi undangan Asosiasi Insinyur dan Ilmuwan Jepang (JUSE) untuk membantu mereka memahami penerapan konsep *Statistical Process Control* (SPC) dalam proses produksi. Tidak sekedar mengajarkan ilmu teknis, sepanjang musim panas di tahun 1950, Dr. Deming memberikan pencerahan dan menanamkan paradigma baru pada para insinyur, ilmuwan dan memimpin perusahaan di seluruh Jepang.

Apa inti ajarannya?

Sebenarnya Dr. Deming mengajarkan prinsip-prinsip manajemen yang sederhana. Dia menekankan pentingnya untuk selalu menempatkan *customer/pelanggan* dan kualitas sebagai faktor utama dalam mendesain dan memproduksi barang atau jasa.

Pengetahuan mendalam terhadap sebuah proses adalah kunci utama untuk menciptakan solusi. Bagi Dr. Deming, solusi yang bersumber dari mengira-ngira jauh lebih buruk dibanding tidak ada solusi sama sekali.

Dr. Deming memperkenalkan sebuah siklus pembelajaran yang disebut PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Action). Ini adalah pengembangan dari Shewhart Cycle yang merupakan metode pemecahan masalah menggunakan metode ilmiah. Konsep PDCA Cycle ini kemudian menjadi dasar dari banyak metode lainnya, misalnya DMAIC dalam Lean-Six Sigma.¹³

Bermodalkan semangat, disiplin dan ajaran Deming itulah kemudian Jepang akhirnya bisa bangkit dari keterpurukannya. Sampai hari ini, seperti yang diwakili oleh salah seorang Presiden Toyota, kontribusi Deming terhadap Jepang sangat diakui dan dihargai. Hadiah tertinggi di bidang kualitas di Jepang disebut Deming Prize.

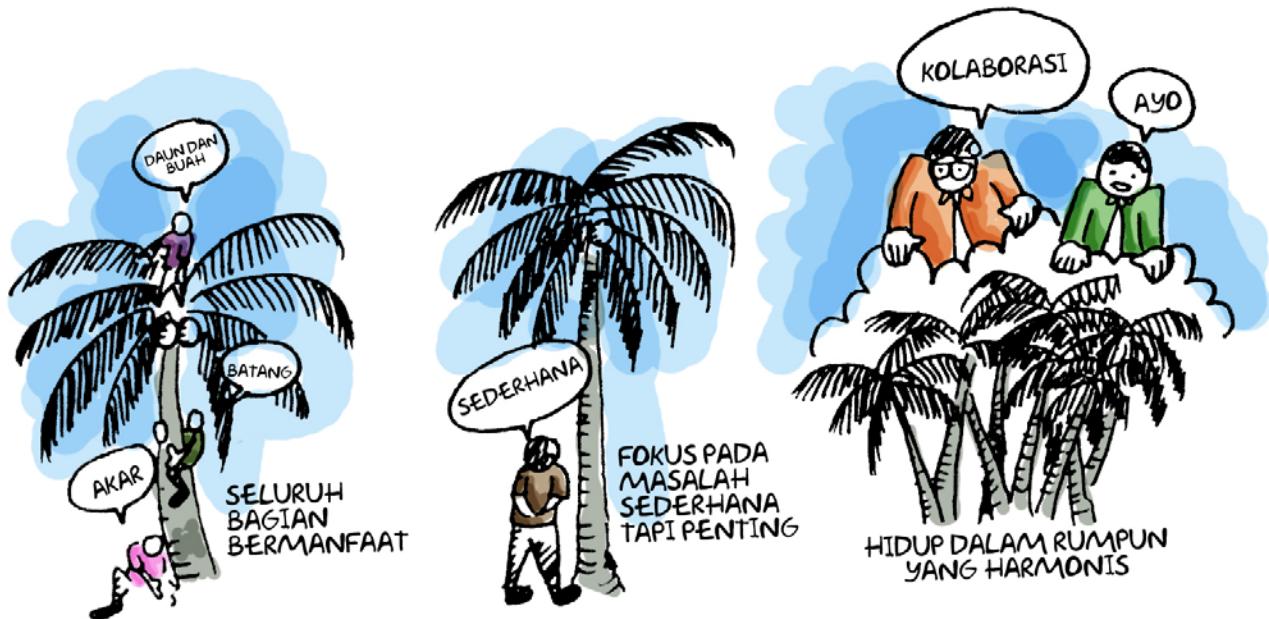
12 Penjelasan lebih lanjut mengenai **W. Edwards Deming**, baca buku yang ditulis oleh **William Latzko** dan **David Saunders**, yang berjudul **Four Days with Dr. Deming**. Untuk mengenal secara mendalam pemikiran **Deming**, baca buku karya **Deming** yang berjudul **Out of the Crisis**.

13 Define-Measure-Analyze-Improve-Control.



6: BELAJAR DAR ALAM

*"Look deep into nature, and then
you will understand everything better"*
- Albert Einstein



Dalam sebuah sesi *sharing* di TED Talks, Vijay Kumar, seorang profesor dari University of Pennsylvania, menceritakan risetnya tentang robot kecil yang bisa terbang dan "berpikir sendiri". Robot-robot ini akan digunakan untuk mengangkat barang yang jauh lebih besar dan lebih berat dibanding dengan ukuran masing-masing robot.¹⁴

Caranya? Beberapa robot (bisa lebih dari 20) akan bersama-sama mengangkat beban itu.

Bagaimana keduapuluhan robot itu mengatur formasinya untuk bisa bekerja mengangkat barang tanpa saling bertabrakan? **Ternyata Prof. Kumar mengambil inspirasi dari alam. Dia mengatur agar robotnya meniru formasi semut saat semut-semut tersebut bekerjasama mengangkat makanan yang jauh lebih besar dari ukuran badan mereka.**

Bagi banyak orang sukses, alam adalah sumber inspirasi. Alam mempunyai kemampuan untuk menghasilkan solusi secara elegan.

¹⁴ Video bisa dilihat di channel Youtube http://www.youtube.com/watch?v=4ErEBkj_3PY.

Terkait ini, Lao Tzu pernah berkata: "Alam tidak pernah tergesa-gesa, tapi semua hal bisa terselesaikan dengan baik".

Steve Jobs sering berjalan kaki di antara pohon-pohon nan tinggi di hutan Muir Woods setiap kali ingin memikirkan suatu masalah dengan mendalam. Mardi Wu (@wumard), CEO Nutrifood, mengatakan bahwa alam adalah inspirasinya. Baginya, alam sepenuhnya membebaskan kita untuk mengelola diri dan menjadi yang terbaik.

Sumber Inspirasi Asli Nusantara: Kelapa

Bagi saya, inspirasi alam datang dari pohon kelapa, sebuah tanaman yang dari akar hingga pucuk daunnya memang memberi manfaat besar bagi manusia. Sebagai orang Bali, hidup saya lekat dengan pohon kelapa. Semua kegiatan penting keagamaan dan budaya Bali memanfaatkan pohon kelapa. Inilah yang membangkitkan keagungan saya pada tanaman yang satu ini. Jangan lupa, karena manfaatnya yang sangat banyak itu jugalah tunas kelapa dijadikan lambang Pramuka, bukan? Artinya manfaat kelapa sudah sangat diakui.



Dari sekian banyak keutamaan pohon kelapa, ada tiga karakter yang menurut saya sangat menonjol dan khas:

Pertama, semua bagian pohon kelapa berguna.

berguna. Janurnya jamak dijadikan hiasan dalam berbagai acara adat, termasuk untuk membuat ketupat. Batangnya digunakan sebagai bahan bangunan. Airnya dapat diminum. Daging buahnya enak dimakan dan minyaknya kita pakai untuk memasak. Sabutnya berfungsi sebagai alat bantu mencuci atau malah sudah dijadikan bahan baku kasur dan media tanam hortikultura. **Bisakah kita menjadi insan yang selalu berguna seperti itu?**

Kedua, kelapa memiliki bentuk batang yang lurus dan sederhana sehingga bisa tumbuh tinggi.

Coba kita bandingkan kelapa dengan pohon lainnya. Katakanlah, dengan pohon beringin. Jelas terlihat betapa lebih sederhananya bentuk pohon kelapa.

Bisakah kita fokus pada hal-hal sederhana agar kita mampu berprestasi lebih tinggi lagi?

Ketiga, kelapa adalah pohon yang tumbuh dalam rumpun.

Pohon kelapa adalah tanaman yang kebanyakan hidup dalam sebuah kelompok yang harmonis. Jika ditanam dalam jumlah banyak, manfaat pohon kelapa jadi berlipat ganda. Selain itu, pohon kelapa juga kerap disandingkan dengan tanaman lainnya dalam sistem tumpang sari. **Bisakah kita berkolaborasi dengan banyak orang agar mampu memberi manfaat yang lebih besar?**

Inspirasi dari pohon kelapa inilah yang kemudian saya sarikan menjadi **The Coconut Principles**, prinsip sederhana untuk membantu kita menjadi solusi dari berbagai masalah yang ada di lingkungan sekitar **terutama dalam hidup sehari-hari dan pekerjaan**.



“Barang siapa yang menanam Kelapa akan mendapatkan makanan, minuman, pakaian, perahu, dan rumah untuk dirinya serta memberi warisan untuk anak cucunya”

- pepatah kuno di Asia



7:

THE COCONUT PRINCIPLES

Penulisan buku ini dipicu oleh sebuah pertanyaan sederhana:

“Kenapa tidak semua orang pintar bisa menghasilkan solusi?”

Pertanyaan itu disusul oleh banyak pertanyaan lain yang akhirnya membawa saya kepada sebuah pencarian panjang untuk menemukan cara yang efektif dalam menghasilkan solusi yang bisa digunakan dalam karir profesional saya.

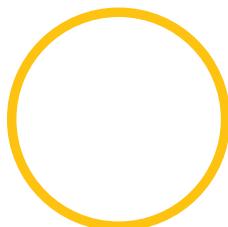
Saya cukup beruntung karena pencarian tersebut memberi saya kesempatan untuk bertemu dan bekerja sama dengan orang-orang yang penuh solusi.

Orang-orang sukses inilah yang banyak memberi inspirasi untuk selalu belajar mencari cara yang lebih baik dalam menghadapi berbagai persoalan. Mereka juga selalu mengingatkan saya agar melihat segala sesuatunya dengan

sederhana, menggunakan banyak analogi dari alam sekitar kita.

Seperi sudah saya ungkapkan sebelumnya, **konsep dan prinsip dalam merancang solusi di buku ini sangat dipengaruhi oleh pekerjaan saya sebagai seorang konsultan process improvement.** Juga oleh metode Lean Six Sigma dan *Quality Management* dari W. Edwards Deming.

Pengalaman dan pembelajaran itu saya kombinasikan dengan inspirasi yang saya peroleh dari pohon kelapa. Semua kemudian disarikan ke dalam 3 prinsip sederhana yang saya sebut sebagai **The Coconut Principles (TCP):**



Prinsip 1: Value Creation - setiap orang bisa menciptakan manfaat

Prinsip 2: Simplicity - buat yang rumit menjadi sederhana

Prinsip 3: Collaboration - kolaborasi adalah kunci solusi



7.1: **VALUE CREATION**

Prinsip 1: Setiap orang bisa menciptakan manfaat

“Berhenti mengecam kegelapan. Nyalakan lilin”
- Ungkapan Tiongkok kuno¹⁵

¹⁵ Dipopulerkan oleh **Peter Benenson, Adlai Stevenson, JF Kennedy**, dan oleh **Anies Baswedan**.



SETIAP ORANG BISA MENJADI SOLUSI

Seperti kelapa, pada dasarnya setiap orang memiliki kekuatan dan kelebihan yang bernilai untuk menghasilkan solusi bagi beragam permasalahan yang ada.

Setiap individu bisa memberikan manfaat bagi lingkungannya. Prinsip pertama dari The Coconut Principles adalah tentang sikap dan keyakinan.

Ini artinya memilih untuk bertindak. Bukan hanya mengeluh. Memberi manfaat bisa juga berarti sebuah komitmen terhadap profesi kita, apapun itu.

Orang-orang sukses menganggap masalah sebagai "sarapan pagi". Dengan sikap seperti itu, mental mereka selalu siap untuk menjadi desainer solusi.¹⁶ Mereka selalu berpikir bahwa jika ada kesempatan untuk memecahkan masalah, maka orang yang layak untuk itu adalah diri mereka.

Prinsip *value* dalam TCP berangkat dari pe-mahaman bahwa setiap orang punya kelebihannya masing-masing sehingga pastilah mampu memecahkan masalah.

Ilustrasi prinsip ini dapat kita lihat dalam kisah Anies Baswedan dan Gerakan Indonesia Mengajar.

¹⁶ Istilah desainer solusi (*solution designer*) terinspirasi oleh Tim Brown terutama dalam bukunya **Changed by Design**. Tim Brown ingin membawa desain ke dalam konteks luas yakni mendesain solusi.



Cerita kecil

Indonesia Mengajar: gerakan hebat dan keren!

Setelah gerakan mahasiswa tahun 1998, semakin sulit bagi saya untuk memahami berbagai "gerakan", "forum" dan "aksi" lainnya. Bagi saya, semua gerakan itu sifatnya reaksioner, terlalu mengedepankan seremonial dan malah tidak substansial. Intinya, tidak banyak manfaat dan kontribusinya bagi masyarakat.

Akhir tahun 2010, saat sedang istirahat siang di kantor, saya membaca sebuah artikel di Harian Kompas tentang gerakan Indonesia Mengajar. Dalam artikel itu diceritakan bagaimana sekumpulan anak muda cerdas meninggalkan pekerjaan dan kenyamanan hidup di kota demi mengajar anak-anak di daerah terpencil. Sungguh mengharukan!

Bagi saya, ada tiga hal yang mengagumkan dalam gerakan Indonesia Mengajar:

Pertama: Inilah gerakan yang secara substansi sangat bermanfaat. Bukan saja bisa mengisi kekurangan guru SD di daerah tertinggal, gerakan ini juga menyiapkan calon pemimpin masa depan yang tangguh dan dekat dengan Indonesia yang sebenarnya. Ingat! Indonesia bukan hanya Jakarta lho!

Kedua: Gerakan ini direncanakan dan dilakukan secara profesional, termasuk berkolaborasi dengan institusi yang benar-benar kompeten di bidangnya. Contohnya, gerakan ini menggunakan konsultan ternama untuk

proses recruitment dan audit keuangannya.

Ketiga: Ini gerakan yang cool.

Keren! Gerakan Indonesia Mengajar sukses mengusung pesan sosial yang "berat" dalam kemasan yang dipersepsi sangat positif, terutama oleh generasi muda. Inilah yang menyebabkan banyak sekali anak muda mau bergabung dalam gerakan ini.

Angkatan pertama gerakan Indonesia Mengajar menargetkan 50 orang pengajar muda saja. Kenyataannya, mereka mendapatkan 1.383 orang pelamar!

Kita sudah bosan dengan gerakan sosial yang ujung-ujungnya hanya membakar ban dan orasi di pinggir jalan. Sebagai kaum profesional, kita rindu gerakan sosial yang cerdas dan memang bermanfaat serta pantas mendapatkan acungan jempol. Gerakan Indonesia Mengajar adalah gerakan yang kita rindukan itu.

Bicara tentang gerakan Indonesia Mengajar tentu tidak bisa lepas dari nama Anies Baswedan. Beliau telah memberi teladan yang sangat sederhana namun sangat susah ditiru. Alih-alih hanya mengeluh, Anies Baswedan mengambil inisiatif untuk melakukan aksi.

Indonesia Mengajar telah berhasil melakukan sesuatu yang sangat langka: berpikir jernih dalam menganalisa masalah, melakukan aksi nyata untuk memecahkan masalah tersebut dengan cara yang sangat positif serta keren!



“Someone is sitting
in the shade today
because someone
planted a tree a long
time ago”

- Warren Buffett



7.2: **SIMPLICITY**

Prinsip 1: Buat yang rumit jadi simpel

"Simplicity is the ultimate sophistication"
- Leonardo da Vinci

Prinsip *simplicity* adalah pembeda signifikan yang memisahkan individu yang sukses dan yang belum sukses.

Orang sukses pada umumnya fokus mengerjakan hal-hal sederhana, namun dengan komitmen luar biasa. Sebaliknya, orang yang tidak sukses sering terjebak dalam diskusi dan perdebatan tanpa aksi karena mereka gemar membicarakan hal-hal besar dan canggih. Ujung-ujungnya hanya *NATO*: No Action, Talk Only.

Tantangan kita semakin berat di-era teknologi canggih seperti sekarang, dimana gaya hidup semakin maju, sifat masalah pun semakin kompleks.

Teknologi, yang sejatinya diciptakan untuk membantu manusia, malah sering jadi hambatan dalam berkarya.

Contohnya internet dan media sosial. Keduanya memungkinkan kita berkomunikasi tanpa batas. Namun disaat bersamaan juga menjadi gangguan tanpa batas, membuat kita sulit berlama-lama fokus untuk menyelesaikan satu pekerjaan hingga benar-benar tuntas.

Demikian juga dengan organisasi dan pembagian departemen di perusahaan besar. Alih-alih memicu kemajuan, pembagian ini malah kerap menjadi gurita birokrasi yang menghambat kelancaran kerja.

Dalam bukunya yang berjudul ***The High Velocity Edge*, Stephen Spear** memberikan gambaran yang sangat jelas mengenai fenomena kompleksitas akibat kemajuan teknologi ini.

Spear menjelaskan beda mobil tahun 1970-an dan mobil jaman sekarang.¹⁷ Karena body-nya

¹⁷ Silahkan baca buku ***The High Velocity Edge***, sebuah buku yang sangat bagus dalam memahami bagaimana *rate of improvement* sangat penting dalam mencapai *excellence*.

hanya terbuat dari besi dan baja, *skill* yang diperlukan untuk membentuk dan memperbaiki mobil di jaman itu adalah cukup memahami sifat-sifat metal seperti besi dan baja. Berbeda sekali dengan *body* mobil sekarang yang terdiri dari baja, plastik hingga aluminium. Untuk memperbaikinya, dituntut *skill* dari berbagai bidang keilmuan tentang material dan tidak cukup bermodalkan ketok sana-sini saja.

Pengaturan udara dan bahan bakar pada mobil 1970-an diatur oleh karburator. Sekarang, semua diatur menggunakan sistem injeksi bahan bakar yang dikendalikan komputer. Konsekuensinya, montir jaman sekarang tidak lagi cukup hanya menguasai persoalan mesin. Dia juga harus memahami ilmu instrumentasi, control dan program komputer.

Spear mengutarakan contoh-contoh tadi untuk menunjukkan bahwa kemajuan teknologi, organisasi dan keilmuan menghasilkan jaman yang semakin kompleks. **Sehingga jelaslah, terobosan terbesar yang bisa kita lakukan dalam jaman yang kompleks seperti sekarang ini adalah: melakukan simplifikasi!**

Saat ini, kehidupan sehari-hari kita juga sudah amat rumit, dipenuhi oleh *multitasking* yang berlebihan. Saat rapat, kita juga mengerjakan presentasi, membaca dan membela *e-mail*,



meng-update status, membaca lini masa Twitter hingga chatting di WhatsApp atau Blackberry Messenger sambil kadang-kadang menerima telpon.

Kompleksitas itu kerap terbawa ke pekerjaan. Karena terlalu bersemangat atau justru kurangnya pengetahuan, kita sering menyuguhkan analisis dan presentasi yang rumit. Bertele-tele. Padahal, kita harus ingat, pada umumnya manusia menyukai kesederhanaan.

Sebagai individu, bagaimana caranya menerapkan prinsip *simplicity*? Kita bisa mulai dengan fokus dalam mengerjakan hal-hal sederhana secara disiplin.

Dulu saya juga kerap terjebak dalam pola pikir rumit seperti itu. Saya gemar menggunakan berbagai teknologi dan *tool* canggih untuk mengelola proyek, semata karena semua kecanggihan itu tersedia. Bukan karena memang diperlukan. Yang terjadi kemudian adalah justru itu semua seringkali menjauhkan saya dari inti permasalahan.

Namun kemudian saya menyadari bahwa para pimpinan di kantor umumnya berupaya menyederhanakan berbagai permasalahan yang rumit. **Indra Supriadi**, CEO Bank Sahabat Sampoerna, mengutarakan kepada saya bahwa dirinya sangat menekankan pentingnya kesederhanaan dalam berpikir untuk menghasilkan solusi. Bagi pria yang telah memiliki banyak pengalaman kerja di berbagai perusahaan terkemuka ini, disamping benar-benar bermanfaat, sebuah solusi yang baik harus bisa dijelaskan dengan mudah kepada orang awam. Bahkan, jika perlu, kepada anak SD atau orangtua kita di rumah!

Inilah tantangan dunia modern yang dihadapi karyawan dan profesional saat ini. Kita harus pandai-pandai menghindari jebakan kompleksitas yang merupakan wujud dari kemajuan ilmu dan teknologi, agar bisa menghasilkan solusi yang benar-benar jitu.

Cerita kecil

Yuk, Kita Bantu CEO dan Atasan Kita

Membantu CEO dan atasan? Wah, apa tidak terbalik? Sebagai karyawan, mungkin itu reaksi kita semua.

Tapi, tahukah Anda bahwa CEO, pengambil keputusan, eksekutif dan pihak manajemen setiap saat dibombardir oleh berbagai macam isu? Sadarkah Anda bahwa sehari-harinya mereka tenggelam dalam lautan informasi?

Selain dari interaksi saya dengan banyak pemimpin perusahaan, *insight* ini saya dapatkan terutama dari sebuah buku karangan **Henry Mintzberg** yang berjudul **Managing**.¹⁸ Mintzberg adalah profesor manajemen terkenal asal Kanada. Dalam bukunya ini dia menjelaskan hasil pengamatannya tentang bagaimana para eksekutif, manajer dan CEO menjalani hari-hari mereka.

Menurut pemaparannya, jabatan pemimpin bukanlah seperti yang dibayangkan orang, yaitu seorang pemikir yang bisa meluangkan waktu untuk merencanakan hal-hal "strategis". Sebaliknya, para pemimpin justru harus pontang-panting membagi waktu, pindah dari satu isu ke isu lain dengan cepat, dan tenggelam dalam kerumitan bisnis.

Apa yang disampaikan Mintzberg dalam bukunya sangat kredibel. Untuk menulis buku itu, dia melakukan observasi langsung ke para eksekutif yang telah dipilihnya. Mereka berasal dari perusahaan global, bank, rumah sakit, pemerintahan hingga pemimpin LSM.

Observasi ini dilakukan dua kali. Pertama pada awal tahun 1970-an dan yang kedua pada tahun 2000-an. Hasilnya, tidak banyak berbeda. Justru di-era modern ini para eksekutif semakin susah membagi waktunya.

¹⁸ **Mintzberg, Henry. Managing.** Berrett-Koehler Publisher, 2011. *iPad version on Kobo.*



Kesimpulan yang didapat oleh Mintzberg:
Rata-rata CEO dan eksekutif hanya memiliki waktu 9 menit untuk fokus pada satu masalah, sebelum kemudian harus pindah ke masalah lain. Kemajuan teknologi komunikasi saat ini tidak membuat pimpinan dapat lebih rileks, malainkan justru jadi semakin sibuk.

Berikut ini adalah ilustrasi tentang kehidupan seorang eksekutif (katakanlah bernama Dian, CEO di sebuah perusahaan *global*) yang merupakan interpretasi bebas saya atas buku karangan Mintzberg.

Senin pagi, dia sedang duduk di kantor ketika sebuah telepon masuk. Ternyata salah satu karyawan mengalami kecelakaan di lingkungan kerjanya.



Secepatnya, Dian menganalisa apa yang sesungguhnya telah terjadi dan kemudian menginstruksikan bagian yang terkait untuk melakukan investigasi. Setelah membuka kalender dan melihat jadwal, dia sadar bahwa dirinya sudah terlambat 10 menit untuk menghadiri presentasi sebuah proyek penting!

Saat membuka kalender, Dian sempat melirik sebuah e-mail dengan tanda *high importance* masuk. Ternyata email tersebut berasal dari CFO yang mengabarkan bahwa *budget marketing* bulan ini sudah overrun 30%!

Bergegas Dian berangkat ke ruang meeting. Dalam perjalannya, sebuah SMS masuk. Isinya adalah pemberitahuan bahwa minggu depan sebuah tim dari kantor pusat (*headquarter*) akan datang berkunjung. Dian membuat catatan di kepala: masalah *budget* dan kunjungan kantor pusat. Kedua poin ini masuk ke dalam list fokusnya yang saat ini sudah sangat panjang.

Hari ini strategi perusahaan mesti terlupakan...

Di ruang meeting, presentasi dimulai sesaat setelah Dian tiba. Lima slide berlalu dan Dian merasa presentasi ini terlalu bertele-tele. Sebagai CEO, dia menginterupsi presentasi dan mengajukan pertanyaan inti: "Kapan proyek ini akan selesai?" Tidak ada yang dapat menjawab!

Akhirnya dia memutuskan untuk menghentikan meeting tersebut. Dian meminta tim itu untuk membuat jadual meeting baru dan mempersiapkan materi presentasi mereka dengan lebih baik.

Saat ini Dian ingin segera bertemu dengan CFO dan Direktur Marketing untuk membahas *budget*. Dia juga menjadwalkan untuk secepatnya berkoordinasi dengan beberapa Direktur terkait persiapan atas kunjungan tamu dari *headquarter* minggu depan.

Dengan segala masalah dan kesibukan ini Dian selalu merasa lega dan berterima kasih setiap kali bawahannya datang dengan data atau diagram yang gampang dimengerti.

Gimana? Sudah terbayang hidup para atasan kita. Yuk, kita bantu mereka!



7.3: **COLLABORATION**

Prinsip 3: kolaborasi adalah kunci solusi

"All of us is smarter than any of us"

- Tim Brown, CEO of IDEO, describing
the common belief in the company

Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan dari kemampuannya untuk berkolaborasi, hal inilah yang menjadi faktor pembeda antara organisasi yang berhasil dari yang gagal.

Di tengah-tengah dunia yang semakin terspesialisasi dan terpecah menjadi bagian kecil kolaborasi dapat menjadi senjata yang dahsyat. Sebaliknya, jika tidak mampu berkolaborasi, maka kita akan terjebak dalam "perang" di dalam organisasi kita sendiri!

Di zaman yang serba instan dan sangat dinamis ini, solusi tidak dapat tercipta tanpa adanya kolaborasi. Seringkali masalah-masalah yang penting hanya dapat dipecahkan jika kita sukses berkolaborasi lintas departemen dan lintas fungsi.

Tantangannya, dengan semakin kompleksnya dunia maka tembok yang terbangun di antara berbagai fungsi pun semakin tinggi. Teknologi makin maju dan kitapun makin terkotak-kotak dan terisolir dalam dunia kita sendiri.

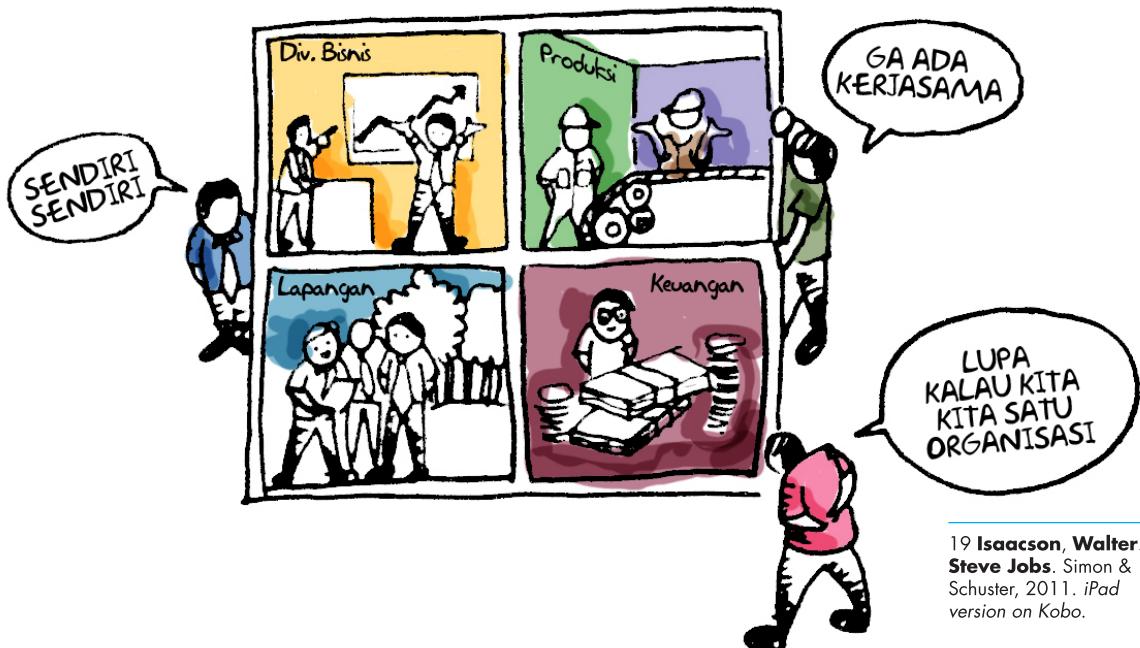
Dalam istilah bisnis, kegagalan dimulai saat sebuah organisasi terjebak dalam ***silo thinking***. Silo thinking adalah situasi dimana

setiap departemen hanya fokus mengerjakan bidangnya masing-masing sehingga muncullah apa yang dikenal sebagai "dunia yang terkotak-kotak": kotak IT, kotak Operations, kotak Marketing, kotak Finance, kotak HR dan kotak-kotak lainnya.

Pelan-pelan, semua kotak tersebut mulai menjauh dari usaha untuk memuaskan pelanggan. Padahal pelanggan adalah orang yang membayar gaji kita semua, bukan?

Bagaimana sebuah organisasi yang menghasilkan produk-produk istimewa berkolaborasi? Mari kita ambil contoh Apple. Keistimewaan produk-produk Apple, terutama iPad, adalah integrasi total antara desain, perangkat keras, perangkat lunak dan konten. **Steve Jobs** menyebut integrasi total tersebut sebagai "*deep collaboration*". Untuk memastikan *deep collaboration* ini berhasil, Apple tidak mengembangkan produk dalam rangkaian produksi umum yang polanya: *Engineering > Design > Manufacturing > Marketing*.

Mereka menciptakan proses produksi yang simultan. Steve Jobs menyebut proses ini sebagai "*concurrent engineering*".¹⁹



¹⁹ Isaacson, Walter. **Steve Jobs**. Simon & Schuster, 2011. *iPad* version on Kobo.



Dalam konsep *concurrent engineering*, semua anggota tim bekerja sama secara total. Engineer harus memperhitungkan desain. Desainer harus mengerti *market*. Begitu seterusnya. Tidak ada lagi kerja terkotak-kotak sesuai bidang keahliannya semata. Hasilnya? Hingga saat ini, Apple menjadi salah satu perusahaan penghasil produk-produk paling inovatif di dunia!

Dalam dunia yang semakin kompleks, kolaborasi yang tidak berhasil hanya akan menghasilkan kualitas produk dan layanan yang buruk. Berbagai studi dalam dunia medis, misalnya yang dilakukan oleh Institute of Medicine (IOM), menemukan bahwa banyak cedera medis atau bahkan kematian di rumah sakit sebenarnya bisa dihindari, jika saja para dokter bisa bekerjasama lebih baik.

Pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi di dunia medis ternyata juga menimbulkan "silo". Bayangkan seorang pasien penderita sakit jantung dibawa ke rumah sakit dalam keadaan darurat. Dalam perawatannya, dia akan bertemu dengan berbagai dokter dan staf rumah sakit dalam waktu yang berbeda-beda. Mulai dari dokter jaga UGD, perawat, dokter spesialis jantung, dokter penyakit dalam hingga petugas laboratorium, elektrokardiografi dan foto rontgen/sinar X dada.

Dalam situasi yang sangat rumit seperti itu, tanpa koordinasi yang baik, akhirnya muncullah kasus-kasus seperti salah pengobatan, benda yang ketinggalan pasca operasi (*Retained Foreign Objects*), salah pasien (*Wrong Patients*) dan banyak cedera medis lainnya.²⁰

Maka, kesimpulan dari prinsip ketiga ini adalah: jika ingin menjadi sosok pencetus solusi, kita harus siap dan bersedia untuk berkolaborasi. Di zaman yang kompleks seperti sekarang adalah usaha yang sia-sia jika kita ingin menjadi *superhero* sendirian.

²⁰ Cahyono, Sp.PD, dr.J.B.Suharjo B. *Menjadi Pasien Cerdas: Kiat Memperoleh Layanan Medis Terbaik dan Aman*. Gramedia, 2012.

Cerita kecil

Ingin organisasi lebih efektif dan inovatif?

Buang metode target dan *Performance Appraisal* (PA). Mari belajar dari Deming, Toyota dan Nutrifood

"Export anything to a friendly country, except American management"

– W. Edwards Deming

Pernahkah Anda stress karena terbebani target? Atau tidak bisa tidur karena menunggu hasil PA? Anda tidak sendirian.

Untuk menilai kinerja karyawan, target biasanya dikombinasikan dengan PA. Hasil dari penilaian inilah yang kemudian dijadikan landasan untuk menentukan karir, kenaikan gaji, promosi dan bonus karyawan. Ini adalah penerapan konsep motivasi *stick and carrot*.

W. Edwards Deming secara terbuka mengkritik keras model manajemen seperti di atas. Walaupun sekilas tampak masuk akal, sesungguhnya gaya manajemen seperti itu justru bisa merusak tatanan seluruh organisasi.

Jika masing-masing departemen lebih mementingkan pencapaian *target*nya semata, maka alih-alih roda organisasi perusahaan berputar mulus, malah bisa mengganggu hasil yang ingin dicapai!

Dalam pertandingan sepakbola, lahirnya sebuah gol tidak hanya dirayakan oleh sang pencetak gol, melainkan oleh semua pihak yang terkait. Mulai dari rekan satu tim, manajer hingga penonton! Jelaslah



bahwa gol adalah hasil kerja tim yang utuh, bukan kumpulan individu yang terpisah fungsinya satu dengan lainnya. Dalam sebuah pertandingan sepakbola, masing-masing pemain tidak boleh hanya mengerjakan tugasnya sesuai posisi. Saat diserang, seorang *striker* harus juga membantu bertahan, meskipun tugas utamanya adalah menyerang dan mencetak gol. Sebaliknya, seorang *back* juga diharapkan maju membantu serangan, tidak membiarkan *midfielder* dan *striker* berjuang sendiri di depan.

Ketika sebuah tim sepakbola bermain tanpa organisasi dan masing-masing anggotanya hanya berperan seadanya sesuai posisi, maka lahirlah permainan sepakbola jelek yang kita olok-olok dengan sebutan "tarkam" alias "antar kampung". Sistem permainan seperti ini, sesuai namanya, tidak akan pernah menghasilkan kemenangan di tingkat dunia.

Sebaliknya, ketika sebuah tim sepakbola mampu bekerja sama secara apik demi satu tujuan akhir yang sama, maka lahirlah *tiki-taka* yang cantik. Inilah sistem permainan sepakbola yang dikembangkan Spanyol dan sukses mengantarkan mereka ke puncak kejayaan sepakbola Eropa dan Dunia.²¹

Singkatnya, Deming menolak metode target dan PA karena keduanya tidak sejalan dengan cara berpikir sistem (*system thinking*). Padahal, sebuah perusahaan jelas-jelas adalah sebuah sistem. Demikian kompleksnya sistem sosial yang membentuk sebuah perusahaan, sehingga bagi Deming, metode reduksionis seperti penerapan target dan PA untuk mengoptimalkan fungsi kerja masing-masing bagian malah lebih sering melenceng dari tujuan utama perusahaan itu sendiri.²²

Selain itu, metode seperti itu juga mengabaikan kebutuhan utama manusia



²¹ Tujuan contoh ini hanya sebuah ilustrasi ekstrim kerjasama tim vs. permainan yang tidak ada pola/kerjasama. Tentu saja antara tim tarkam dan Spanyol bukan sesuatu yang bisa dibandingkan.

²² Perbincangan dua tokoh *system thinking* **W. Edwards Deming** dan **Russell Ackhoff** bisa menjadi referensi. Kunjungi link ini <http://www.youtube.com/watch?v=2MJ3IGJ4OFo>.



yang terdidik: aktualisasi diri. Karena menggunakan pendekatan yang hanya mengutamakan uang dan jabatan sebagai bentuk pencapaian, metode ini semakin sulit diterapkan di zaman modern. Saat ini banyak sekali individu berbakat yang lebih mementingkan aktualisasi diri dibanding sekedar pencapaian materi.

Tiga pengalaman berikut inilah yang membuat saya sangat meyakini kebenaran cara pandang Deming.

Pertama, pengalaman saya sebagai karyawan dan pemimpin organisasi menunjukkan bahwa target dan PA hanya dapat memotivasi sebagian kecil orang. Dalam banyak kasus, kedua hal ini justru lebih banyak menjadi sumber stress dan penghilang motivasi. Setiap siklus PA di bulan Februari atau Maret, saya mendapatkan bahwa bukan karyawan dengan peringkat buruk saja yang sedih, melainkan juga yang prestasinya bagus. Kenapa? Karena mereka merasa kerja keras dan prestasinya ternyata tidak setimpal dengan promosi dan bonus yang mereka terima.

Lebih jauh, manajer dan pimpinan perusahaan pun ikut stress karena mereka terpaksa memberi peringkat jelek untuk beberapa karyawan yang tentunya sudah mereka kenal dengan baik. Ini harus terjadi, bahkan di tahun-tahun ketika performa tim secara keseluruhan sesungguhnya sudah sangat baik!

Kedua, krisis ekonomi global tahun 2007-2008 yang ditandai dengan runtuhnya perusahaan keuangan raksasa seperti Merrill Lynch dan Lehman Brothers. Saat krisis itu terjadi, saya menjabat sebagai *product leader* di sebuah perusahaan Amerika yang beroperasi di Indonesia. Dan memang benar apa yang diungkapkan oleh Jeff Immelt, CEO GE saat itu. Krisis

ini seolah me-reset ekonomi dunia. Nyaris semua bisnis harus memulai lagi segalanya dari awal, dengan cara yang sangat berbeda. Banyak buku referensi yang menuduh bahwa penerapan sistem target dan PA-lah yang menjadi biang krisis.

Di Amerika, kondisinya bahkan lebih buruk. Tekanan besar dari sistem pasar modal Wall Street menuntut setiap perusahaan untuk selalu mencapai target. Tidak tercapainya target berarti tidak ada bonus untuk pemimpin dan karyawan, tidak ada promosi. Akhirnya, banyak perusahaan besar yang potong kompas dan membuat laporan keuangannya "tampak bagus".

Greed is good. Demikian kata Gordon Gecko dalam film **Wall Street**. Maka menggelindinglah laporan-laporan keuangan penuh rekayasa dari perusahaan-perusahaan besar di dunia nyata, bukan dalam film, seperti yang dilakukan Enron.

Ketiga, selama sepuluh tahun terakhir ini saya melihat semakin jamaknya penyakit organisasi yang disebut sub-optimasi (*sub-optimization*). Kita lebih mengenal penyakit ini dengan nama "ego sektoral". Tidak adanya koordinasi antar tim kerja. Sub-optimasi adalah kondisi dimana tercapainya target di sebuah departemen namun justru merugikan departemen lainnya di perusahaan yang sama.

Contohnya? Banyak sekali!

Dalam mengejar target, Bagian marketing kerap gila-gilaan menggenjot iklan dan promosi. Ini tentu membuat bagian keuangan gerah, karena tidak semua uang yang dibelanjakan itu bisa kembali menjadi penjualan yang nantinya menjadi pemasukan. Tak jarang aktivitas bagian marketing juga membuat bagian operasi kalang kabut, karena ternyata promosi



dilakukan tanpa persiapan tenaga dan prasarana yang memadai.

Adakah cara yang lebih baik untuk tetap mencapai target tanpa membahayakan keseluruhan organisasi? Ada!

Dalam bukunya yang berjudul **The Toyota Way**, Jeffrey Liker mengulas bagaimana Toyota tidak lagi menetapkan target kepada karyawan. Target perusahaan tetap dicanangkan, namun lebih ditujukan untuk memastikan kesiapan infrastruktur dan koordinasi, bukan untuk mengukur kinerja masing-masing karyawan. Toyota percaya bahwa kinerja seseorang bukan hanya efek dari prestasi individu tapi juga merupakan efek dari prestasi sebuah tim.²³

Di Indonesia, prinsip manajemen seperti itu diterapkan oleh Nutrifood, perusahaan yang sangat inovatif, sehingga beberapa produk makanan dan minuman sehatnya berhasil jadi *market leader*.

Sejak pertengahan 1990-an, Nutrifood menerapkan filosofi Deming yang diadaptasi menjadi sistem Empat Lensa. Tidak hanya menjadikan mereka berbeda secara organisasi (struktur datar tanpa banyak tingkat birokrasi), sistem ini juga membuat semua bagian dalam Nutrifood mampu berkolaborasi tanpa banyak “perang antar bagian” akibat meributkan pencapaian target masing-masing.

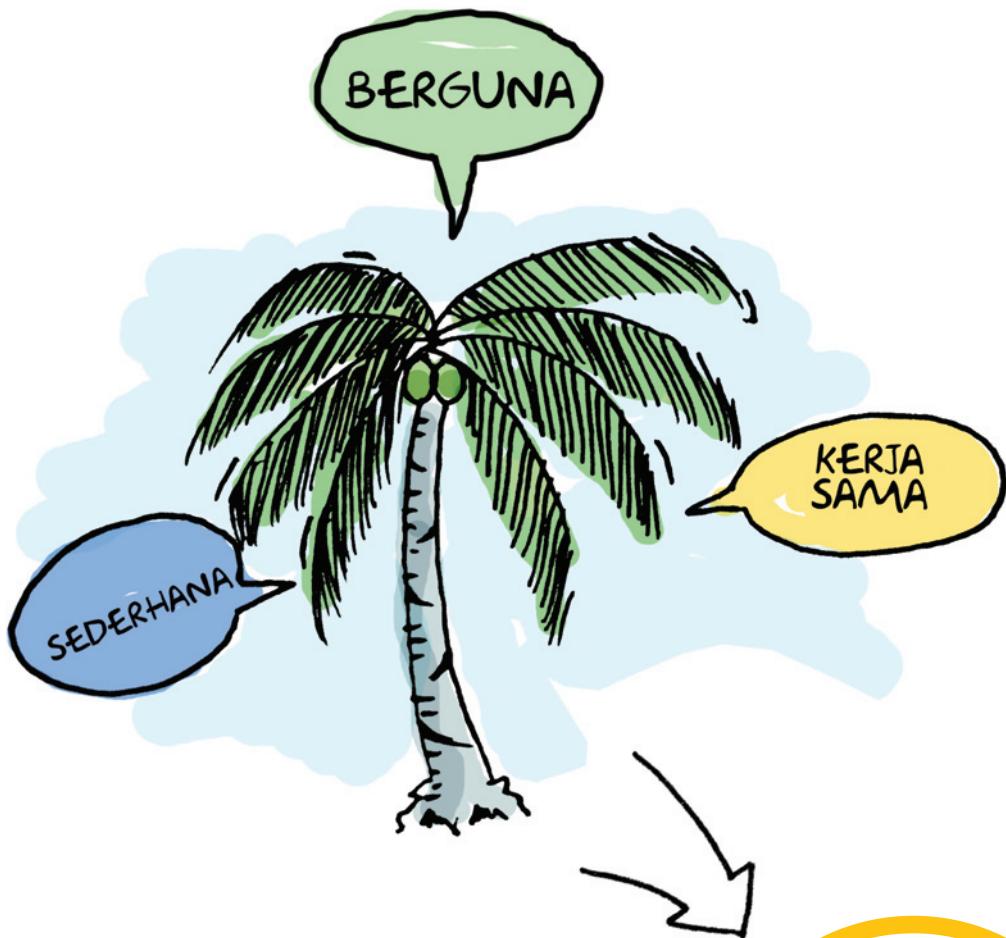
Seperti Toyota, Nutrifood telah bertahun-tahun lamanya menghapus sistem target dan PA dalam mengukur keberhasilan seorang karyawan. Kebijakan ini terbukti meningkatkan kolaborasi antar bagian

sekaligus memangkas banyak biaya birokrasi. Tanpa birokrasi dan *turf-war* yang melelahkan, perusahaan yang didirikan oleh Hari dan Januar Dharmawan ini bisa lebih memfokuskan energinya untuk selalu menyempurnakan proses dan metode mereka. Walaupun saat ini kinerjanya terbilang sangat baik, Nutrifood tak henti memperbaiki diri. Inilah contoh organisasi pembelajar (*learning organization*) yang selalu mencari cara untuk menghasilkan produk dan layanan terbaik, serta cara terbaik dalam mengelola organisasi dan karyawannya.²⁴

23 Ada dua buku yang sangat bagus untuk memahami **Toyota** lebih detil yakni **The Toyota Way** karya **Jeffrey Liker** dan **The Machine That Changed The World** karya **James Womack, dkk.**

24 Deskripsi tentang **Nutrifood** disarikan dari 3 sumber utama: buku karangan **Andrea Harefa** berjudul **Sustainable Growth**, buku karangan **Iman Progoharbowo** berjudul **Empat Lensa** dan wawancara dengan **CEO Nutrifood, Mardi Wu**.





the coconut principles



The Coconut Principles adalah prinsip yang sederhana.

Jadi, pertanyaannya sekarang:

**Bagaimana cara praktis dan
sederhana untuk penerapannya
di tempat kerja saya?**



8: **TIPS UNTUK VALUE CREATION**

Bagaimana menambah nilai dan
menciptakan solusi

*"I always wonder why somebody
doesn't do something about that.
Then I realized I was somebody"*
- Lily Tomlin

Prinsip pertama dalam The Coconut Principles (TCP) adalah *value creation*. Selalu menciptakan solusi bagi tempat kerja kita. Bagaimana caranya agar kita bisa melihat solusi dari banyak masalah? Berikut ini tipsnya.

Tips #1 Go to Gemba atau “blusukan”²⁵

Orang sukses selalu bisa mencari solusi karena mereka memahami permasalahan yang sedang dihadapi dengan sangat baik. Mereka selalu berusaha untuk berada sedekat mungkin dengan tempat di mana *value* dibuat atau di mana masalah terjadi. Sama halnya dengan seorang polisi hebat yang memecahkan kasus kriminal dengan selalu memulai pengamatannya di tempat kejadian perkara (TKP).

Seperti kebanyakan perusahaan Jepang lainnya, Toyota menjadikan tips di atas sebagai salah satu elemen penting dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja. Jika ada hal yang tidak beres, mereka akan segera pergi ke *gemb*a.

Bahkan, jika memang memungkinkan, seorang pemimpin harus selalu berada di *gemb*a.

Dalam bahasa Jepang, *gemb*a berarti tempat dimana sebuah proses atau tindakan dilakukan. Definisi yang lebih luas dari kata *gemb*a dapat berarti “tempat dimana *value* diciptakan”.

Perusahaan inovatif lain seperti IDEO menjadikan “empati” terhadap *customer* dan *user* sebagai prinsip utama merancang solusi. Bagaimana caranya? Ya, betul! Para konsultan IDEO harus dekat dengan subyek yang menjadi fokus solusi dan ikut merasakan apa yang dialami mereka. Banyak inovasi dan solusi luar biasa yang lahir dari pendekatan semacam ini. Untuk mendesain *computer game* yang bagus, harus dimulai dengan kita memainkan game itu. Sederhana sekali, bukan?

Prinsip sederhana ini jarang benar-benar diterapkan oleh para pemimpin, kecuali beberapa tokoh saja yang memang selalu tertantang untuk mencari solusi. Joko Widodo adalah salah satu tokoh itu.



25 Saya sangat merekomendasikan buku **Gemba Kaizen** karya **Masaaki Imai** untuk menjadi referensi lebih lanjut dalam memahami *go to gemba* serta banyak penerapan metode yang efektif dalam melakukan *improvement*.



Kita beruntung punya pemimpin seperti dia. Gubernur DKI Jakarta ini menerapkan konsep *go to gemba* dalam kata dan tindakan nyata yang sederhana: "blusukan".

Apapun sebutannya, inti dari konsep *go to gemba* adalah: jika kita ingin mencari solusi, maka kita harus selalu memulai upaya tersebut di tempat masalah itu terjadi!

Orang Jepang menyebut cara kerja seperti ini sebagai *genchi gembutsu*: "Datang dan lihat sendiri permasalahan yang ada". Dengan cara ini kita akan terhindar dari salah informasi yang kerap muncul dalam laporan dari pihak kedua atau ketiga. Tidak hanya itu, ide dan solusi justru kerap muncul dari lapangan.

Tentu saja *gemba* tidak harus berupa pabrik atau mesin tertentu. Bentuknya dapat berupa pasar, kantor, hotel, rumah sakit, bank, kantor kelurahan dan bahkan sawah. Dimana pun aktivitas pemenuhan kebutuhan pelanggan berlangsung, itulah yang disebut *gemba*.

Ini langkah untuk bisa melakukan *go to gemba* dengan efektif:

1. Jika timbul masalah, langkah pertama adalah: segera tengok lokasi/lapangan!
2. Observasi dan cek subyek atau obyek yang terkait dengan masalah tersebut.
3. Kumpulkan data-data dan informasi di lapangan dari subyek/obyek dan orang-orang yang mengerti proses di lapangan.

Dengan selalu melakukan *blusukan* atau *go to gemba*, kita pasti akan senantiasa mampu mencari solusi karena kita sudah menisik dari sumbernya secara langsung!

**“When you see data,
doubt them! When you
see measurements,
doubt them!”**

- Kaoru Ishikawa



Cerita kecil Jokowi dan manajemen "blusukan"

Joko Widodo, Gubernur DKI Jakarta yang lebih dikenal sebagai Jokowi, adalah contoh pemimpin yang benar-benar menerapkan *go to gembira*.

Di awal November 2012, seorang klien mengirimkan saya e-mail berisi artikel tentang pidato singkat Jokowi kepada seluruh Lurah dan Camat se-DKI Jakarta.²⁶ Inti dari pidato itu adalah anjuran Jokowi kepada setiap camat dan lurah untuk selalu turun ke lapangan agar mampu memahami permasalahan rakyatnya dengan lebih baik.

Berikut ini kutipannya:

"Saya kemarin nyoba mau buat KTP. Saya nunggunya di mana? Hanya ada satu-dua kursi. Kalau ada yang lain, antreanya di mana? Apa harus duduk di lantai? Kita ini melayani masyarakat. Mereka itu ibaratnya konsumen. Harus dilayani seperti raja. Ke depan, tata ruang di kelurahan, kecamatan, walikota, semua wilayah, bupati, semuanya tempat pelayanan itu kayak bank, terbuka."

Tempat duduknya yang dilayani justru harus enak. Tolong Pak Lurah, Bu Lurah, Pak Camat dan Bu Camat, beritahu mereka, kalau masyarakat

datang, beri ucapan selamat pagi. Kalau siang, selamat siang. Ini melayani."

Apa yang membuat kisah ini istimewa? Sederhana saja. Semua orang tahu bahwa



kondisi pembuatan KTP sangat tidak memadai. Namun, apakah ada pemimpin yang terjun ke lapangan, mencoba sendiri, agar tahu bagaimana rasanya duduk sebagai rakyat dan mengurus KTP? Tidak ada! Jokowi melakukannya.

Dengan melakukan itu, Jokowi mendapatkan **insight** yang jelas tentang apa masalah sebenarnya yang sedang dihadapi rakyat, konsumennya dan apa yang harus segera dia perbaiki, sebagai pemimpin. Sepenuhnya dia mengerti, *value* apa yang harus segera dia ciptakan.

Sebagai konsultan, saya melihat banyak sekali *business improvement* dapat dilakukan jika saja kita rajin *blusukan*.

Sekali lagi, ayo kita *blusukan*!

26 Artikel bisa dibaca lengkap di link ini <http://nasional.lintas.me/go/news.detik.com/pidato-ciamik-jokowi-di-depan-camat-dan-lurah-se-jakarta/>



Tips #2

Diagram SIPOC

SIPOC merupakan singkatan dari *Supplier* ▶ *Input* ▶ *Process* ▶ *Output* ▶ *Customers*.

Diagram SIPOC membantu kita melihat apa value dari proses atau aktivitas yang kita lakukan bagi orang dan organisasi yang menjadi customer kita. Kita juga bisa melihat siapa saja yang menjadi supplier yang memberikan input ke dalam proses tersebut.

Dalam konteks perusahaan, *customer* bisa berarti *external customer* atau *internal customer*. Contoh *external customer* adalah nasabah, orang yang mengkonsumsi produk kita atau bisa juga pemerintah. Sedangkan *internal customer* misalnya unit lain yang menerima hasil dari sebuah proses yang dikerjakan oleh unit kita. Itu artinya, manajemen perusahaan kita juga merupakan *internal customer*.

Diagram SIPOC membimbing kita untuk selalu berpikir secara sistem (*system thinking*), sebelum kita melakukan analisis dan membedah persoalan menjadi faktor-faktor yang lebih kecil. Diagram SIPOC adalah alat bantu agar kita mampu mengkaji sebuah isu dalam *big picture*.

Dalam mendesain solusi, kita perlu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sangat penting berikut ini: Siapa *customer*-nya? Kepada siapa solusi ini nantinya diberikan? Hal ini sangat penting, karena kenyataannya banyak sekali perbaikan yang akhirnya tidak berguna hanya gara-gara solusi tersebut tidak tepat sasaran.

Kita harus memastikan bahwa perbaikan terhadap proses dan sistem yang ada dalam kendali kita tidak menyebabkan kerugian bagi sistem lainnya. Dalam bahasa sistem, **diagram SIPOC membantu kita menghindari terjadinya sub-optimasi.**

Mari kita lihat contoh penerapan diagram SIPOC dalam kasus Cinthya, Direktur Marketing di sebuah bank nasional berikut ini.

Cinthya bingung karena belakangan ini banyak sekali masalah yang harus dia pecahkan dalam waktu bersamaan. Dia menerima banyak keluhan tentang turunnya kualitas layanan yang mengakibatkan turunnya *market share* perusahaannya akibat direbut bank lain.

Saat Cinthya ingin memperbaiki kinerja perusahaannya dengan menambah orang dan teknologi yang lebih baik, ternyata *budget* tidak mencukupi. Belum lagi hal itu diselesaikan dengan tuntas, dia menerima teguran dari Bank Indonesia karena produknya dinilai telah melanggar salah satu peraturan perbankan yang ada.

Bagaimana Cinthya bisa mencari solusi yang tepat? Berikut ini gambaran bagaimana diagram SIPOC membantu memetakan dan memecahkan masalahnya:

Siapa yang menjadi *customer* prosesnya?

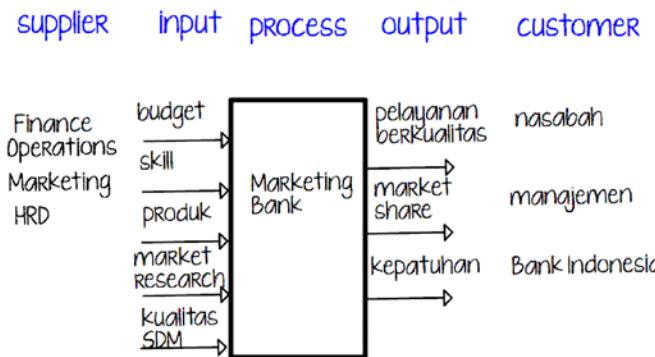
- **Nasabah bank**
- **Manajemen Bank**
- **Bank Indonesia**

Apa *value* yang diinginkan oleh masing-masing *customer* ini?

- Nasabah: **pelayanan berkualitas**
- Manajemen: **market share meningkat**
- BI: **kepatuhan terhadap peraturan**



Jika semua *customer* dan *output* yang diinginkan kita gambarkan dalam diagram, kita bisa melihat bagian kanan dari diagram SIPOC seperti ini:



Tahap selanjutnya dalam SIPOC adalah mendiskusikan *input* apa yang bisa mempengaruhi *output*. Dan tentu saja, siapa yang berperan dalam memberikan *input* itu ke dalam proses kita. Semuanya ditampilkan secara *visual* dalam diagram di atas.

Benefit utama dari visualisasi permasalahan dalam bentuk diagram SIPOC adalah:

1. Kita bisa melihat apa *value* utama dari perbaikan yang ingin kita lakukan. SIPOC memberi gambaran yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan.
2. Kita bisa memastikan tidak terjadi sub-optimasi. Meningkatkan *market share* namun tetap patuh terhadap regulasi dan sekaligus menjaga kualitas layanan terhadap nasabah.
3. Kita bisa mengidentifikasi siapa saja yang harus diajak berkolaborasi agar semua tujuan itu bisa tercapai.

Secara singkat, diagram SIPOC membantu kita melihat dan mensinkronkan *value* yang harus kita cari solusinya. Merumuskan solusi tanpa perlu menimbulkan masalah baru.

Tips #3 Value Stream Mapping²⁷

Value Stream Mapping (VSM) adalah sebuah peta yang memperlihatkan aliran nilai (*value*) dalam keseluruhan proses di organisasi kita. Jika diperhatikan dengan teliti, sebenarnya VSM adalah diagram SIPOC yang dibuat secara lebih detil.

Tujuan utama VSM adalah untuk mengidentifikasi aktivitas mana yang bernilai tambah (*value-added activities*) dan mana yang tidak (*non-value-added activities* atau NVA), sehingga kita dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut. Nilai tambah dalam VSM harus dilihat dari sisi pengguna/*customer*, bukan dari sudut pandang *internal process*.

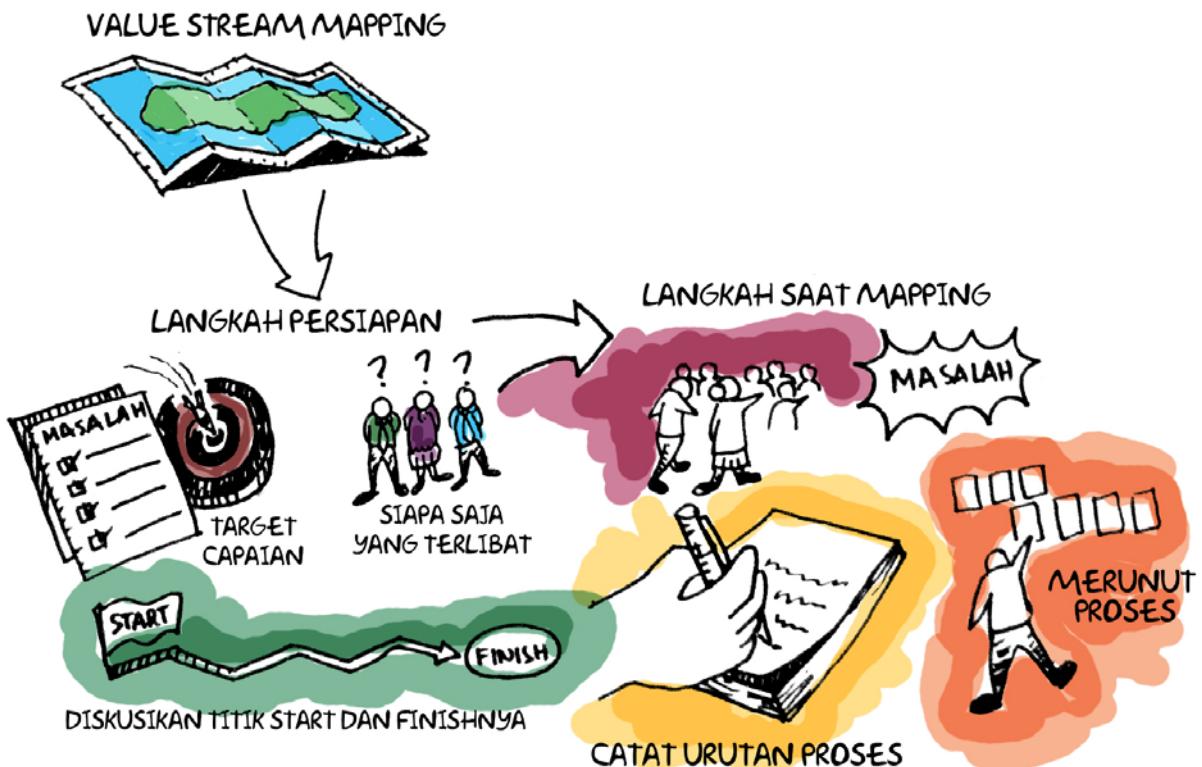
Secara umum yang termasuk dalam NVA adalah *transportation* (transportasi), *inventory* (cadangan barang), *motion* (pergerakan orang), *waiting* (menunggu), *overproduction* (produksi berlebih), *overprocessing* (proses yang berlebih) dan *defects* (produk atau layanan yang buruk/tidak sesuai spesifikasi). Agar mudah diingat, seluruh NVA dapat disingkat menjadi TIMWOOD.

Dalam buku berjudul ***Learning to See*** karya **Shook & Rother**, dijelaskan bahwa VSM dapat dibuat untuk proses apa pun, selama proses tersebut memiliki pengguna/*customer*. Dengan mengetahui siapa *customer* dari proses kita, maka seluruh aliran material, informasi dan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan layanan atau produk yang dibutuhkan *customer* dapat digambarkan.

Kerumitan VSM tentu tergantung pada kerumitan proses yang ingin digambarkan. VSM dari masalah sehari-hari tentu tidak akan serumit VSM untuk proses produksi mobil. Yang terpenting, diagram VSM yang kita buat haruslah mampu

²⁷ Referensi terbaik menurut saya dalam memahami VSM ini adalah buku berjudul ***Learning to See*** karya **Mike Rother** dan **John Shook**.





menggambarkan *non-value added activities*. Cara membuat VSM sangat sederhana. Ikuti langkah-langkah berikut ini:

Langkah persiapan:

1. Tentukan masalahnya, apa yang menjadi keluhan *user/pelanggan*. Tentukan juga apa target yang ingin dicapai atau proses apa yang ingin kita perbaiki.
2. Tentukan siapa saja yang akan terlibat dalam mapping ini.
3. Bersama anggota tim lainnya, tentukan *starting point, ending point* dan KAPAN proyek ini akan dilakukan.

Langkah saat mapping:

1. Ikuti seluruh proses dari awal hingga akhir, dari sisi pelanggan/user. Sangat disarankan untuk memulai *go to gemba* atau *walk through process* ini dari hilir (sisi pelanggan) menuju ke hulu (sisi awal proses).

2. Yang dibutuhkan dalam mapping hanyalah kertas kosong, *sticky notes* warna-warni, pulpen dan kamera. Catat urutan proses, hal-hal menarik (contoh: antrian, *inventory*, proses yang salah, produk rusak atau *bottleneck/backlog*) dan ide-ide lain yang muncul saat melakukan mapping.
3. Ketika kembali ke ruang *meeting*, mulailah dengan menempelkan *sticky notes* di bagian pelanggan dan *supplier*, kemudian urutkan satu per satu ke masing-masing proses.



Berikut ini adalah contoh VSM aliran *customer* saat *medical check-up* di sebuah rumah sakit di Jakarta²⁸:

Diagram tersebut menunjukkan betapa *value added time* (waktu yang berguna) jauh lebih sedikit dibanding waktu yang terbuang, terutama ketika menunggu.

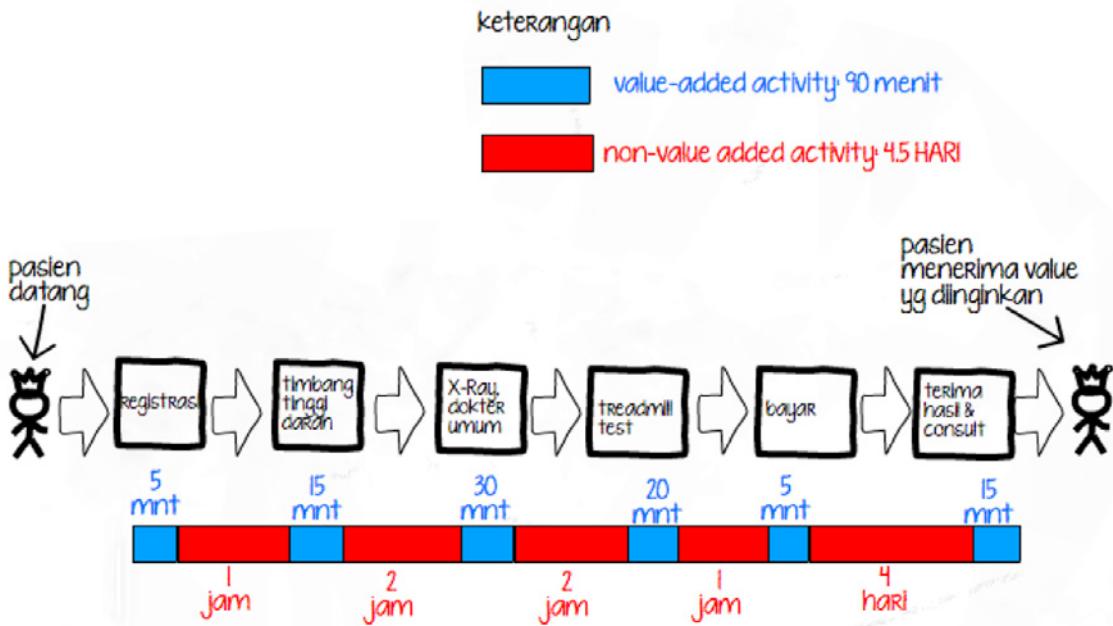
Proses *medical check-up*, mulai dari saat datang ke rumah sakit hingga menerima hasil dan konsultasi dengan dokter, makan waktu 4-5 hari. Padahal *value added time*-nya hanya 90 menit! Itu BELUM termasuk *non-value added activities* lainnya seperti waktu yang terbuang untuk transportasi atau jika terjadi kesalahan prosedur.

Fenomena itu bukan hanya terjadi di layanan rumah sakit. Di sekitar kita, banyak sekali proses yang butuh waktu sangat lama sesungguhnya karena di dalamnya banyak terdapat *non-value added activities*.

Contohnya?

Coba amati proses yang biasa kita temui sehari-hari berikut ini dan bayangkan *value added* serta *non-value added activities* di dalamnya:

- Product development/product launching
- Pembelian barang
- Pembuatan kontrak
- Proses pengajuan kredit (di bank)
- Proses pengajuan KTP (di kelurahan)



28 VSM ini dibuat sesederhana mungkin lebih menekankan pada tujuan untuk tujuan memisahkan *Value Added Activities* dan *Non Value Added Activities*.



Cerita kecil

Membandingkan proses *medical check-up* (MCU) rumah sakit di Malaysia dan Indonesia

Awalnya, seorang kerabat saya menceritakan betapa bagusnya mutu dan kecepatan pelayanan sebuah rumah sakit (RS) di Malaysia. Karena penasaran, saya membandingkan layanan RS di Malaysia dengan Indonesia, dalam *medical check up*.

Hasilnya?

Ternyata RS di Malaysia ini memang lebih bagus dibanding RS di Jakarta!
Pengaturan layanan mereka lebih baik sehingga waktu yang dibutuhkan seorang pasien untuk menjalani MCU lebih singkat.

Untuk kecepatan proses dan pelayanan MCU ini perbandingannya:

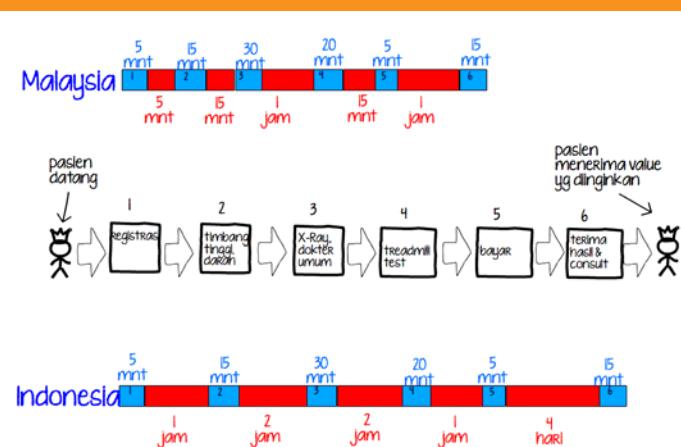
Di Malaysia, saya hanya butuh waktu 4 jam untuk MCU sekaligus mendapatkan hasil akhir dan berkonsultasi dengan dokter. Berapa waktu yang saya butuhkan untuk MCU di Jakarta? 6 jam PLUS 3 sampai 5 hari kerja untuk mendapatkan hasil!

Apakah peralatan medis di sana lebih canggih? Staffnya lebih banyak? Dokternya lebih pintar? Atau, barangkali, mereka melakukan semuanya secara tergesa-gesa dan serampangan? Jawabannya, tidak.

Sebagai praktisi/konsultan di bidang *process improvement*, saya mengamati betapa **RS di Malaysia yang saya kunjungi itu sangat**

menjaga kelancaran flow setiap pasiennya.

Perbandingan *flow* MCU di RS Malaysia dan Jakarta bisa dilihat dalam mapping berikut ini:



Perbedaan signifikan terletak pada panjangnya kotak merah. Itu adalah waktu pasien yang terbuang selama menunggu (*Waiting Time*).

Waktu tunggu inilah kelemahan mendasar layanan RS di Jakarta.

medical check up RS di Malaysia vs. Indonesia

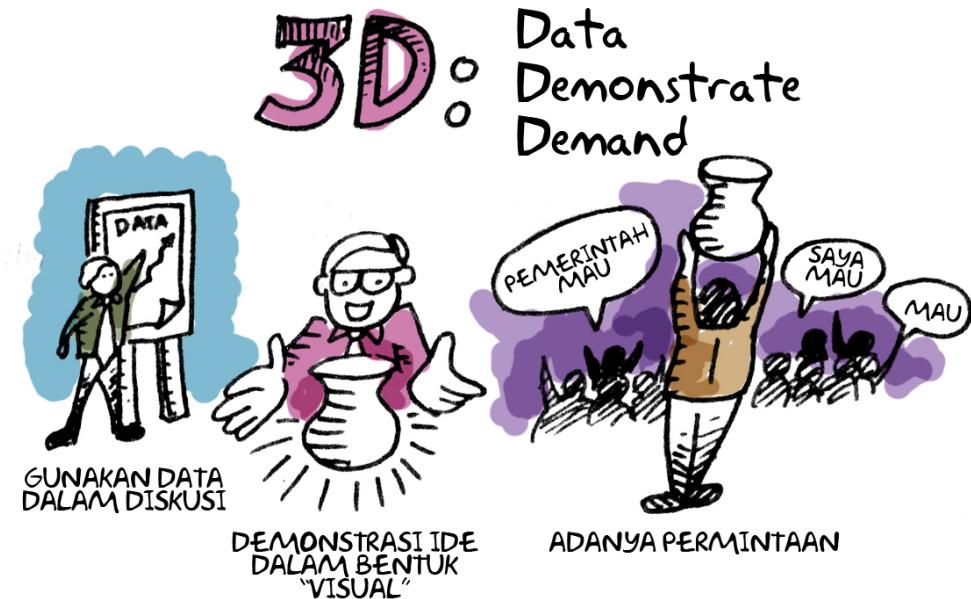
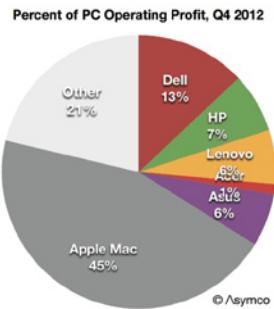


Tips #4 3D

Seringkali usulan solusi kita ditolak kolega maupun atasan, padahal kita melihat ada opportunity untuk sukses bagi solusi tersebut.

Saat bekerja di GE, saya mendapatkan tips yang disebut 3D, terdiri dari Data, Demonstrate dan Demand. Tips ini bisa membantu kita meyakinkan atasan, kolega maupun anak buah kita.

Kita bisa saja ikut terlibat dan mengeluarkan teori serta dugaan kita. Namun, berbekal grafik ini, kita bisa mengakhiri debat kusir tersebut dan memulai sebuah debat yang lebih intelek.²⁹



Data

Dalam memberikan solusi di tempat kerja kita, tidak ada hal yang lebih powerful dibanding data. Mari kita tinggalkan debat kusir dan mulai membiasakan diri untuk selalu berargumen menggunakan data sebagai landasannya.

Contoh: kita sering mendengar debat kusir tentang siapa produsen computer/PC yang paling banyak mereguk keuntungan. Banyak pihak berpendapat bahwa walaupun Apple menguasai pasar *tablet*, keuntungan mereka pastilah masih dibawah HP atau Dell.

Demonstrate

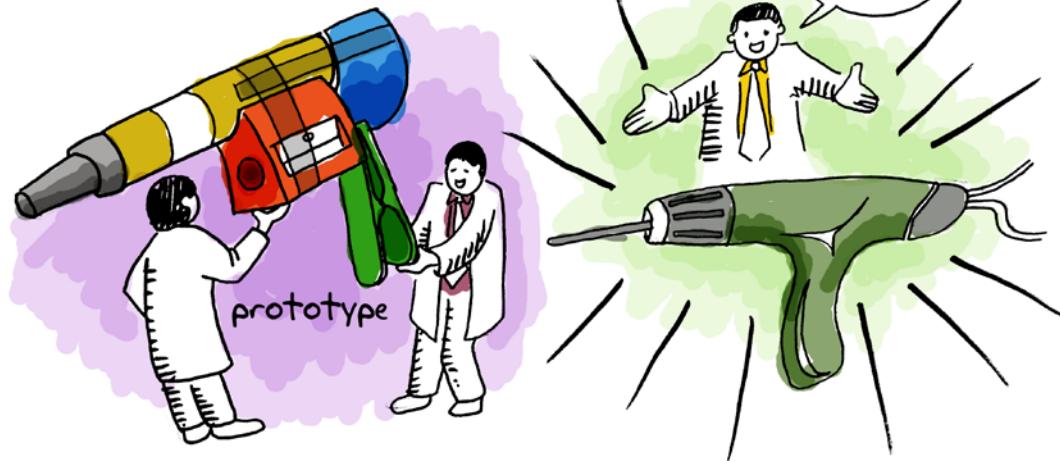
Dalam banyak kasus, kita tidak punya data untuk mendukung usulan solusi kita karena datanya memang belum tersedia. Katakanlah, untuk sebuah usulan inovasi baru yang memang belum pernah diluncurkan di pasar sebelumnya. Untuk meyakinkan atasan, kita perlu mendemonstrasikan ide tersebut dalam bentuk visual, barang atau prototype.

Contoh: IDEO, sebuah perusahaan konsultan desain, sangat terkenal dengan cara kerjanya

²⁹ Sumber: <http://tech.fortune.cnn.com/2013/04/16/apple-pc-profits-dediu/>.



kita bisa meyakinkan orang dengan membuat visualisasi atau prototyping agar "benda" atau "service" yang kita usulkan bisa lebih nyata bagi orang lain.



yang mengajak klien mereka terlibat dalam pembuatan demonstrasi, *mock-up* dan *prototype*. Untuk itu mereka selalu menggunakan material yang murah meriah seperti karton, styrofoam, guntingan majalah atau *post-it*.³⁰ Dari *prototype* sederhana itu, bersama dengan kliennya, IDEO berhasil menciptakan alat yang benar-benar diinginkan.³¹

Cara lain dalam *tips Demonstrate* ini adalah: membawa orang yang perlu kita yakinkan ke tempat yang mempunyai produk/layanan lebih bagus. Hampir seluruh *initiator* di perusahaan Amerika yang ingin menerapkan *Lean Enterprise* pasti mengajak CEO perusahaan tersebut untuk mengunjungi pabrik Toyota, baik yang berlokasi di AS atau di Jepang. Untuk yang ingin memiliki pelayanan prima, mereka biasanya berkunjung dan belajar ke Disneyland, Ritz Carlton atau Singapore Airlines.

Demand

Cara lain untuk meyakinkan atasan dan kolega untuk menerima usulan solusi kita adalah dengan menunjukkan adanya *demand* atau permintaan. *Demand* bisa berasal dari berbagai pihak:

- **Pemerintah/regulator.** Jika usulan kita adalah membuat kantor bebas asap rokok, maka kita bisa menunjukkan peraturan yang mengatur hal itu.
- **Permintaan pelanggan atau dari persaingan pasar.** Jika kita punya ide brilian untuk memangkas waktu proses dalam *product development* yang biasanya makan waktu 1 tahun, maka kita bisa menunjukkan adanya "kebutuhan" dari para nasabah dengan menginformasikan bahwa para pesaing kita bisa melakukan itu dalam 6 bulan saja.

Dengan 3D, *value* dari solusi yang kita tawarkan pasti akan terlihat lebih jelas dan jauh lebih meyakinkan.

30 Cerita inovasi yang lebih detil dalam IDEO bisa dibaca dalam **Change by Design** karya Tim Brown.

31 TED Talks dari Tim Brown, bisa diakses di link ini http://www.ted.com/talks/tim_brown_on_creativity_and_play.html



Tips #5**Brainstorming Bertingkat**

Melakukan diskusi dan *brainstorming* adalah salah satu cara mencari solusi. Namun, berdasarkan pengalaman, *brainstorming* tidak serta-merta dapat menghasilkan solusi dengan mudah.

Saya terkadang putus asa dengan sesi *brainstorming* yang berisi terlalu banyak ide liar sehingga tidak ada tindakan nyata untuk mewujudkannya. Banyak ide bagus yang ditolak karena dianggap tidak realistik. Namun sebaliknya, saat ada yang menawarkan ide yang realistik, ternyata ide tersebut ditolak juga dengan alasan idenya "biasa banget".

Akhirnya banyak sesi *brainstorming* diakhiri dengan helaan nafas panjang sang fasilitator dan juga diamini para peserta sambil mengucapkan, "Ide apa lagi ya? Bingung niih....!"

Jadi, gimana dong?

Satu cara agar *brainstorming* benar-benar dapat menghasilkan solusi adalah dengan membuatnya menjadi bertingkat. Tujuan dari *brainstorming* bertingkat adalah menghasilkan diskusi yang lebih konstruktif. Dalam diskusi seperti ini, setiap ide yang tercetus (entah ide itu baik, buruk, realistik ataupun tidak) selalu diuji dengan pertanyaan berikut ini:

Jika ide ditolak karena dianggap jelek, maka ajukan pertanyaan kepada yang menolak:

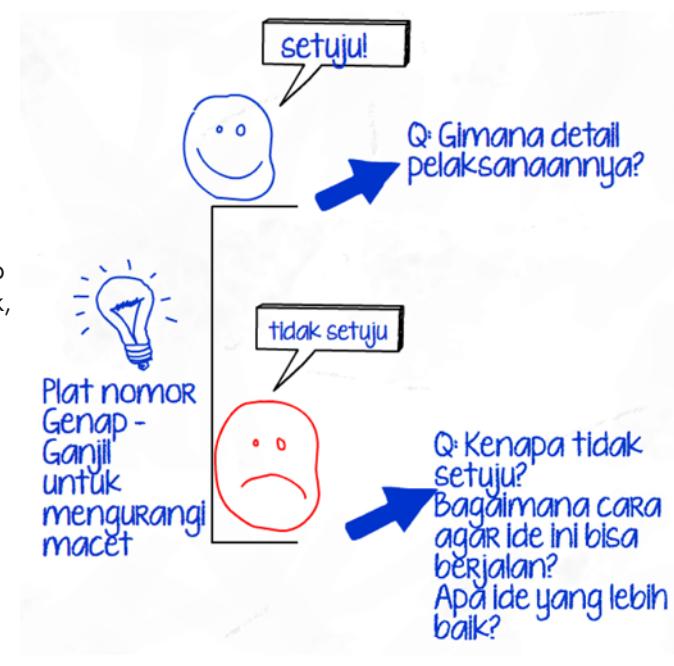
"**Jika ide ini kurang bagus, bagaimana caranya menurut Anda agar ide ini bisa menjadi lebih baik?"**

Jika ide diterima karena dianggap bagus, maka ajukan pertanyaan kepada yang menerima:

"Bagaimana cara agar ide yang bagus ini bisa diaplikasikan? Bagaimana jika kita diskusikan lebih detil?"

Cara ini akan membuat *brainstorming* lebih menarik dan berguna, karena:

- A. Para peserta diskusi tidak hanya asal menolak ide orang lain, namun bertanggung-jawab membawa setiap ide ke tahap yang lebih baik.
- B. Setiap peserta tidak hanya mengeluarkan ide gila saja, namun juga memikirkan sampai ke tahap implementasi.
- C. Setiap ide dibangun di atas ide lain, sehingga makin mengerucut menjadi ide yang paling bagus menurut semua peserta diskusi.



Contoh: bagaimana caranya agar ide Pemda DKI Jakarta tahun 2013 untuk mengurangi kemacetan melalui penerapan sistem Ganjil-Genap dapat menjadi solusi yang lebih baik?

Ide ini mengatur kapan mobil pribadi kita diperbolehkan masuk ke area bisnis atau daerah lainnya yang rutin macet. Yang dijadikan acuan adalah ganjil atau genapnya plat nomor mobil kita dan hari ketika kita berkendara.

Nah, coba bayangkan kita berada dalam sesi *brainstorming* itu.

Beberapa orang akan menolak dengan alasan ide Ganjil-Genap ini terlalu gampang disalahgunakan. Nasibnya akan sama seperti aturan *Three-in-One* yang memunculkan para joki di Jakarta.

Sebaliknya, yang mendukung akan mengatakan bahwa ide ini murah dan realistik untuk diterapkan. Bahkan mungkin bisa mengurangi jumlah kendaraan yang masuk ke area bisnis sampai 50%!

Nah, untuk yang menolak ide Ganjil-Genap, kita ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut ini kepada mereka: "Jika usulan solusi itu tidak bagus atau tidak realistik, menurut Anda bagaimana caranya membuat usulan itu lebih baik?"

Sebaliknya, kita ajukan pertanyaan ini kepada yang mendukung ide tersebut: "Jika salah satu penyebab ide ini menjadi buruk adalah kemungkinan orang akan membeli mobil tambahan atau memalsukan plat nomor, apa mitigasi yang bisa kita lakukan? Bagaimana caranya ide ini dilakukan dengan detil? Bagaimana pengawasannya?"

Jika kita melakukan *brainstorming* bertingkat ini dengan konsisten, maka setiap orang akan terpacu untuk ikut serta. Akhirnya akan lahirlah solusi bersama yang disepakati para peserta. Mungkin masih belum sempurna, namun pasti jauh lebih baik dibanding dengan ide pertama yang muncul.

Kesimpulannya, *brainstorming* dapat dibuat untuk secara efektif menghasilkan solusi jika kita selalu menaikkan level diskusi ke tahap yang lebih konstruktif.



Tips #6 Inspirasi dari "Dunia Lain"

Tips kreatif untuk selalu punya ide brilian: carilah inspirasi dari "dunia lain". Tapi ini maksudnya bukan harus semedi atau berbicara dengan mahluk gaib, lho! Simak dua cerita berikut ini.

Cerita pertama...

Tahun 1987, PT. Hutama Karya mengerjakan proyek untuk membangun jalan layang Cawang-Tanjung Priok. Perusahaan konstruksi itu mendapatkan tantangan berat karena harus bisa membangun jalan tol tanpa menyumbat jalan di bawahnya untuk dilalui publik. Sementara membangun jalan layang dengan cara normal menggunakan penyangga dari bawah tidak diperkenankan, karena itu akan menimbulkan kemacetan. Begitu juga dengan penggunaan penyangga melayang, karena biayanya sangat mahal.

Suatu hari, Tjokorda Raka Sukawati, insinyur senior yang terlibat dalam proyek ini, mengutak-atik mobil Mercedes tuanya. Tanpa sengaja, mobilnya berputar di atas dongkrak akibat permukaan lantai yang licin karena ceceran oli.

Aha! Sebuah ide muncul dan akhirnya menjadi sejarah besar dalam dunia konstruksi jalan layang di Indonesia.

Untuk bisa membangun jalan layang tanpa membuat macet jalan di bawahnya, Tjokorda mengeluarkan solusi yang terdiri dari dua langkah. Pertama, membangun dan melakukan pengecoran lengan/badan jalan layang secara sejajar dengan jalur hijau. Kedua, setelah semua selesai, lengannya diputar 90 derajat untuk disambung dengan lengan dari sisi satunya, menghasilkan jalan layang melintang yang utuh.

Metode ini kemudian diberi nama teknologi **Sosrobaahu**. Cara sederhana dan ekonomis untuk membangun jalan layang ini sekarang tidak hanya digunakan di Indonesia, melainkan juga di Filipina dan di Malaysia. Bayangkan,

ide konstruksi jalan layang bisa muncul dari hobi mengutak-atik mobil tua dan sebuah dongkrak!³²

Cerita kedua...

Pada masa awal berdirinya Toyota, sebuah tim yang beranggotakan Sakichi Toyoda, putranya yang bernama Kiichiro Toyoda dan seorang manajer bernama Taichi Ohno terbang ke Detroit, Amerika Serikat untuk mempelajari bagaimana Ford dapat membuat mobil secara cepat dalam jumlah banyak.

Saat belajar tentang produksi mobil, mereka justru mendapat inspirasi cemerlang dari tempat yang tak terduga: sebuah supermarket bernama Piggly Wiggly. Supermarket pertama di negara Paman Sam ini mengatur tokonya dengan sangat rapi. Piggly Wiggly menerapkan standarisasi rak dan lokasi barang yang disertai label harga. Sistem ini sangat memudahkan calon pembeli untuk mencari barang yang diinginkan.

Selain itu, supermarket ini menggunakan sistem penggantian botol yang unik pada rak minuman dinginnya. Rak minuman dibuat miring sehingga setiap kali seorang pembeli mengambil botol, maka otomatis botol berikutnya menggelinding dan siap diambil lagi oleh pembeli.

Aha! Dari sinilah Toyota Production System mendapatkan inspirasinya.

Konsep "*Just in Time*", yaitu aturan bahwa Toyota hanya membuat mobil dan komponennya jika ada "*pull*" dari customer atau proses berikutnya, ternyata dilahirkan dari kegiatan sepele: belanja di supermarket!³³

Jadi, "inspirasi dari dunia lain" sebenarnya adalah anjuran agar setiap desainer solusi

32 Info tentang teknologi **Sosrobaahu** dari Wikipedia.

33 Cerita tentang **Toyota Production System** (TPS) terinspirasi dari **Piggly Wiggly** cukup terkenal di kalangan para pembelajar *Lean thinking* dan TPS. Ada yang mengatakan itu lebih sebagai sebuah legenda, namun cerita bahwa **Taichi Ohno** sangat terinspirasi oleh supermarket sepertinya suatu kebenaran jika dilihat dari banyaknya konsep supermarket di dalam TPS.



rajin jalan-jalan, *windows shopping* dan tentu saja membaca berbagai macam buku. Intinya, bukalah pikiran terhadap hal-hal baru di luar pekerjaan sehari-hari kita.

Kita juga bisa mendapatkan inspirasi dengan mengamati bagaimana suatu layanan dirancang dan diimplementasikan di belahan bumi yang berbeda. Sebagai contoh: di banyak bandara di Amerika Serikat, penumpang sudah bisa langsung *check-in* sesaat setelah turun dari mobil atau taksi.



Mengalami sendiri proses *check-in* di bandara seperti itu, saya jadi berpikir "Bisakah ini diterapkan bandara-bandara di Indonesia? Bisakah diadopsi untuk layanan lainnya?"

Untuk mendapatkan inspirasi luar biasa, beberapa perusahaan menganjurkan karyawannya memilih sendiri dan menjalankan proyek di luar pekerjaan sehari-hari mereka, demi merangsang pola pikir yang inovatif. Google, salah satu perusahaan paling inovatif di dunia, mengharuskan setiap karyawannya mengalokasikan 20% waktu mereka untuk proyek-proyek seperti itu.³⁴ Sekali lagi tujuannya adalah untuk menjadi pencipta solusi yang brilian.

³⁴ Salah satu contoh aturan **Google 20%** ini bisa dibaca disini <http://googleblog.blogspot.com/>



“To doubt everything or to believe everything are two equally convenient solutions; both dispense with the necessity of reflection”

- Jerry Pournelle



9: **TIPS UNTUK SIMPLICITY**

Bagaimana membuat yang rumit menjadi sederhana

"Any intelligent fool can make things bigger, more complex, and more violent. It takes a touch of genius — and a lot of courage to move in the opposite direction."

- E.F. Schumacher

Prinsip kedua dalam TCP adalah *simplicity*. Tentang bagaimana kita mencari solusi sederhana dari permasalahan yang rumit.

Pertanyaan besarnya tentulah:
bagaimana caranya?

Berikut ini tipsnya.

Tips #7 Berpikir Visual

Orang bijak mengatakan bahwa sebuah gambar dapat menggambarkan dan mewakili seribu kata.

Banyak masalah tidak bisa dipahami karena disampaikan dengan cara yang rumit dan menggunakan kalimat yang berbelit-belit. Salah satu cara paling efektif untuk menjelaskan masalah atau konsep yang rumit adalah menggunakan *visual* yang dikombinasikan dengan sedikit narasi. *Visual* bisa berupa diagram, gambar, foto, animasi atau video.

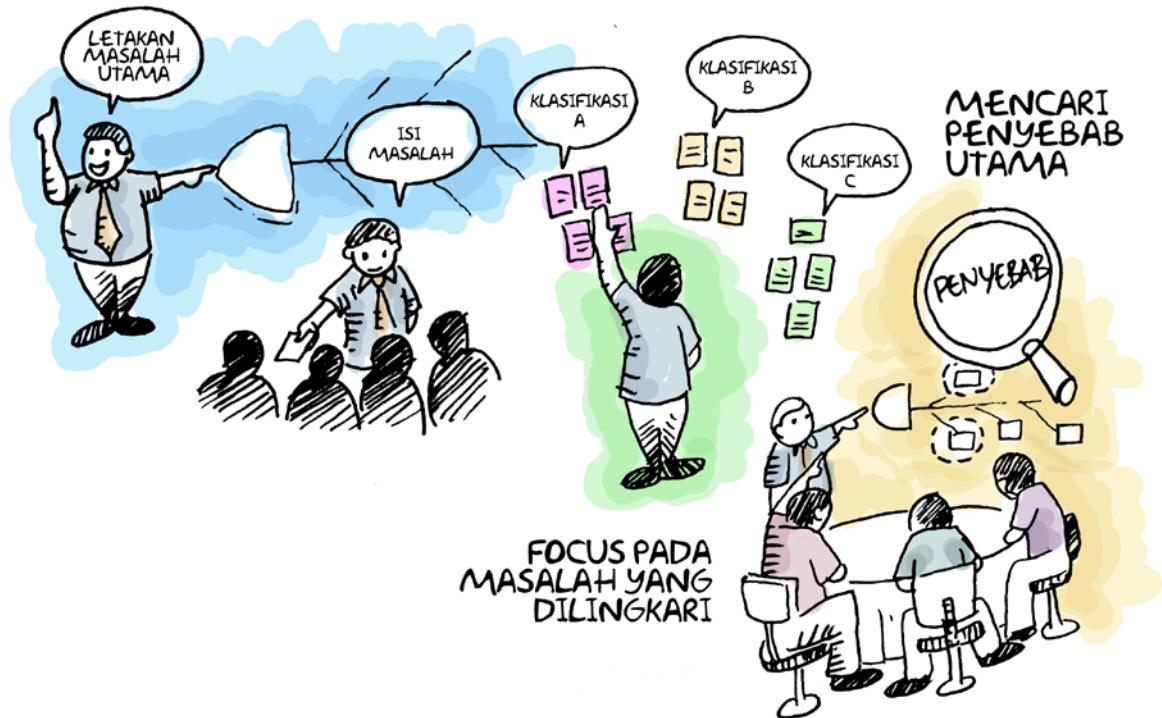
Misalnya, Anda ingin menerangkan bagaimana cara menggunakan diagram tulang ikan (*fishbone diagram*).

Gunakanlah perpaduan gambar dan kalimat singkat. Ini bisa menjadi cara menjelaskan yang sangat efektif.

Dengan semakin umumnya fitur kamera pada *smartphone*, kita bisa mendokumentasikan pemikiran, ide dan inspirasi ke dalam bentuk gambar maupun video. Dengan menggunakan konsep *visual thinking*, kita bisa menyederhanakan penjelasan sehingga membuat orang mampu memahami permasalahan dengan lebih baik.

Gambar, diagram, video dan *post-it* akan membuat hal yang rumit lebih sederhana.

Cobalah!



Tips #8

Prinsip 80/20³⁵

Pada tahun 1906, Vilfredo Pareto menemukan bahwa ternyata 20% penduduk Italia menguasai 80% kekayaan negara itu. Temuan mencengangkan itu ternyata juga ditemukan di berbagai negara selain Italia.

Mengapa temuan ini penting? Ternyata banyak fakta di dunia mengikuti pola yang sama, termasuk di dunia bisnis.

Joseph Juran mempopulerkan ini sebagai prinsip 80/20 yang kerap ia sebutkan sebagai mekanisme untuk memisahkan satu-dua hal yang sangat penting dari banyak hal yang tidak penting. Dalam bahasa aslinya: “*to separate the vital few over the trivial many.*”

Berdasarkan hukum Pareto, dalam dunia yang kompleks ini selalu ada beberapa faktor yang menjadi kunci. Karena itulah, kita harus fokus mencari 20% faktor penentu yang menyebabkan 80% masalah.

Ambil smartphone Anda dan kemudian hitung berapa banyak aplikasi yang ter-*install* di dalamnya. Hitung juga berapa jumlah aplikasi yang paling sering Anda gunakan. Apakah Anda menemukan bahwa dari sekian banyak aplikasi, ada 3 atau 4 yang merupakan aplikasi yang paling sering Anda gunakan? Aplikasi inilah yang kita sebut sebagai *the vital few*.

Hollywood setiap tahun mengeluarkan lebih dari 200 film. Namun, dalam setahun ada berapa

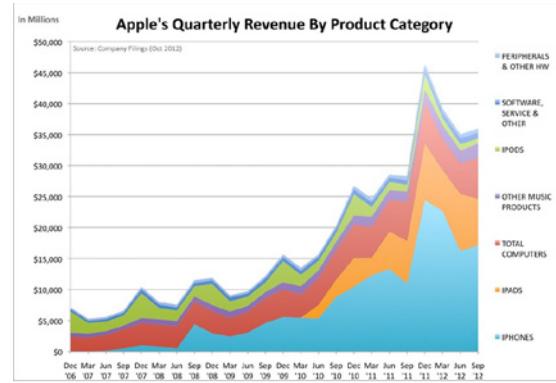
banyak yang ditonton orang secara signifikan? Mungkin kurang dari 20. Sedikit film ini juga kita sebut sebagai ***the vital few***: inilah yang harus kita perhatikan dan menjadi fokus.

Bagaimana penerapannya dalam dunia bisnis?

Mari kita lihat grafik penjualan Apple dari bulan Desember 2006 hingga September 2012 berikut ini.

Terlihat jelas bahwa hampir 80% dari pendapatan Apple bersumber dari 2 produk saja: iPhone dan iPad. Bagi Apple, dua produk inilah yang disebut ***the vital few***.

Sumber: Business Insider³⁶



³⁵ Saya sangat merekomendasikan buku **Richard Koch** yang berjudul **Living the 80/20 Way** untuk penggunaan prinsip 80/20 secara kreatif terhadap berbagai aspek dalam hidup kita.

³⁶ <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-apple-revenue-product-2012-10?ref=nl>



Kesimpulannya: Apapun masalah yang Anda temukan di tempat kerja, jika ada data untuk membantu kita, selalu ada satu atau dua faktor yang merupakan kunci masalahnya. Carilah faktor kunci tersebut!

Mari kita cermati ilustrasi berikut ini.³⁷

Raymond bekerja sebagai seorang insinyur di sebuah perusahaan minyak. Dia mendapat tugas untuk menganalisa kenapa target produksi perusahaan tidak tercapai, bahkan saat ini performanya malah cenderung menurun.

Berbekal pelatihan pembuatan diagram Pareto, dia melakukan analisa dengan lebih dalam.

Inilah langkah-langkah yang diambil Raymond:

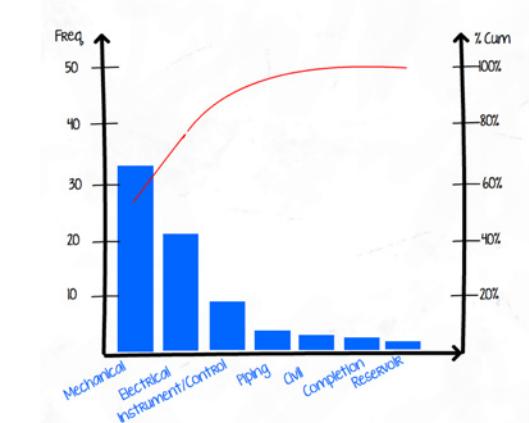
1. Mengumpulkan seluruh data terkait kerusakan sumur dan pompa minyak dalam 2 tahun terakhir.



2. Berdasarkan data kerusakan yang sudah diklasifikasikan atas dasar sebab kerusakannya, Raymond membuat kolom-kolom sesuai dengan jenis kerusakan tersebut.
3. Untuk tiap jenis kerusakan, dia membuat tabel berdasarkan frekuensi kerusakan.³⁸
4. Raymond kemudian membuat grafik batang yang disebut diagram Pareto. Satu grafik

disusun berdasarkan frekuensi kerusakan tertinggi hingga terendah.

Dengan sangat jelas, grafik tersebut memperlihatkan kepada Raymond di bagian mana dia harus fokus melakukan perbaikan: *mechanical* dan *electrical*.



Kesimpulannya: Jika kita mempunyai data yang akurat, prinsip 80/20 akan sangat membantu kita menyederhanakan masalah dan fokus pada satu atau dua masalah untuk kemudian dicari solusinya secara tuntas.

³⁷ Berdasarkan kasus nyata namun nama orang dan perusahaan sudah disamarkan.

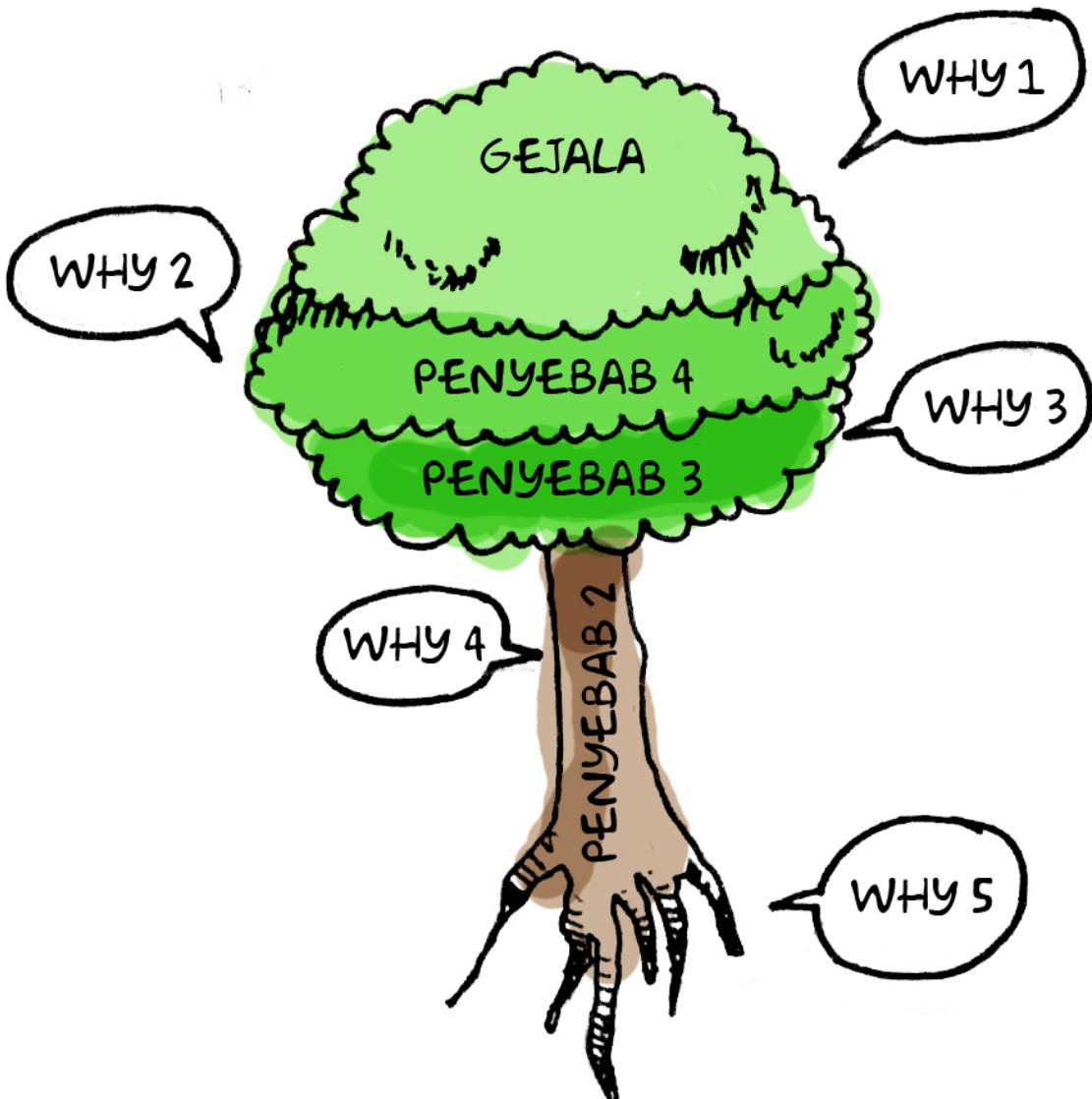
³⁸ Dalam analisa sebenarnya, sangat disarankan untuk selalu membuat diagram Pareto dari segi frekuensi dan juga dari sisi biaya (*cost*).



Tips #9
5-Why

Toyota dan banyak perusahaan Jepang lainnya sangat menyukai *tool* sederhana yang disebut *5-Why*. Inti dari *tool* ini adalah: Dalam mencari akar masalah kita perlu menanyakan "Kenapa?" paling sedikit 5 kali.

Dengan bertanya berulang kali, kita sebenarnya menggali akar permasalahan dan tidak berhenti di level gejala yang kasat mata saja. Meskipun sederhana, *5-Why* terbukti sangat efektif dalam menemukan akar masalah. Bagaimana cara menggunakan *5-Why*?



AKAR MASALAH



Katakanlah kita adalah pemilik sebuah toko roti. Jika roti yang dipanggang sering hangus, maka menanyakan "kenapa" 5 kali bisa membantu kita. Dari gambar 5-Why di sebelah ini, kita jadi tahu penyebab roti sering hangus adalah:

Tidak ada maintenance!

Itulah akar permasalahannya! Maka, tindakan yang kemudian dapat segera kita ambil adalah: membuat jadwal maintenance secara berkala!

Sederhana, bukan?

Kesimpulannya: Menggunakan 5-why sangat membantu kita untuk menelusuri permasalahan sampai ke akar masalah, sehingga solusi yang tepat bisa kita dapatkan.



Cerita kecil

Kisah Dahlan Iskan Mencari Penyebab Mati Listrik di Surabaya.

Dalam artikel Jawa Pos edisi **1 Februari 2010³⁹** berjudul **"Mati Lampu 10 Jam? Di Surabaya?"** diceritakan apa yang dilakukan Dahlan Iskan (saat itu adalah Direktur Utama PLN) ketika terjadi pemadaman listrik besar di Surabaya.

Apa yang beliau lakukan, menurut saya, adalah sebuah penerapan *go to gembira* yang dikombinasikan dengan *5-Why* dan juga *Value Stream Map*.

Cerita asli ditampilkan dalam *font italic*, sementara jawaban setiap pertanyaan "Kenapa?" ditampilkan dalam *font kuning*:

*Tanggal 30 Januari 2010 kemarin, ada satu kawasan kecil di Surabaya (tertentu di sebuah RT di Tenggilis Mejoyo, Surabaya) listrik mati sejak jam 15.00 dan baru hidup pada pukul 24.00. Ketika saya tiba di Surabaya Jumat tengah malam, **saya bertekad keesokan harinya saya harus ke lokasi yang mati lampu itu. Saya harus tahu secara detil apa yang terjadi di Tenggilis Mejoyo tersebut.** Ini penting karena semua kasus mati lampu di mana pun kira-kira penyebabnya sama. Kalau saya bisa menghayati apa yang terjadi di Tenggilis tersebut tentu saya bisa memperoleh gambaran begitulah yang terjadi di seluruh Indonesia.*

Sabtu pagi (30/1), jam 06.30 WIB, saya minta salah seorang manajer PLN menemani saya ke Tenggilis Mejoyo. Saya hanya mau ditemani manajer yang paling bawah yang tahu persis keadaan lapangan. Mula-mula saya minta diantar ke sebuah rumah pelanggan di

Tenggilis Mejoyo yang lampunya mati 10 jam itu. Kabel listrik di sebuah rumah selalu berasal dari satu tiang yang ada di depan rumah tersebut. Inilah yang disebut tiang Tegangan Rendah (TR). Saya menyebutnya tiang pembagi. Satu tiang seperti ini melayani 6 atau 8 rumah. Di ujung atas tiang TR tersebut ada 8 buah konektor. Dari tiang-tiang TR tersebut saya terus menelusuri dari mana kabelnya berasal. Maka penelusuran sampailah ke trafo 200 kva. Yakni trafo berbentuk kotak besi yang biasanya dipasang di pinggir jalan, di sela-sela dua tiang yang berjarak sekitar 1,5 meter. Trafonya sendiri ada di bagian atas, sedang kotak besinya itu instalasinya. Satu trafo ini melayani sekitar 30 sampai 50 tiang TR.

"Dalam hal kejadian mati lampu selama 10 jam di Tenggilis Mejoyo penyebabnya adalah rusaknya trafo 200 kva ini".

Kalau misalnya ada kejadian hanya satu rumah yang mati lampu, maka persoalannya ada di konektor ini.

"Biasanya konektor ke rumah tersebut terbakar".

Kenapa terbakar?

"Penyebab terbakarnya konektor adalah karena "gigitan" konektornya merenggang".

Karena renggang itulah maka konektornya panas sekali, lalu terbakar. Mengapa "gigitan" konektor itu merenggang?

*"Ini umumnya disebabkan saat **pe-masangannya dulu kurang teliti dan kurang sempurna**".*

³⁹ Cerita selengkapnya dapat dibaca melalui link ini: <http://dahlanis.com/2010/02/01/mati-listrik-10-jam-di-surabaya.html>



Dalam satu kawasan setingkat kira-kira satu kecamatan, terjadi kebakaran konektor rata-rata 10 kali sehari.

Kenapa mengganti trafo seperti ini memerlukan waktu mati lampu sampai 10 jam? Bukankah cukup 3 jam? Ternyata ada persoalan lain: PLN baru tahu kawasan itu mati lampu setelah jam 19.00 WIB! Padahal matinya sudah sejak jam 15.00 WIB. Berarti ketika mati lampu sudah berlangsung selama 4 jam belum ada yang tahu.

"Oh, saya tahu ada masalah berat di sini: **masalah komunikasi dan sistem komunikasinya**".

Terlalu banyaknya trafo kecil 200 kva itu membuat kontrol dan pemeliharaannya kian sulit.

"Rupanya karena itu kontrol dan pemeliharaan trafo ini diserahkan ke pihak swasta. *Outsourcing*, istilahnya".

Apakah trafo ini pemeliharaannya cukup? Petugas PLN yang mendampingi saya mengatakan sudah cukup. Swasta yang melakukan pekerjaan itu selalu melaporkan datanya. Hanya saya agak kaget ketika diberitahu bahwa

"Kontrol yang disebutkan cukup itu ternyata: enam bulan sekali!"

Itulah ***kontrak*** yang dilakukan antara PLN dengan swasta yang melakukan tugas kontrol. Saya lalu minta diantar ke gudang yang dipakai menyimpan trafo rusak tersebut. Letaknya cukup jauh tapi penelusuran ini harus sampai pada

ujungnya. Di gudang inilah saya melihat bahwa trafo yang rusak tersebut masih teronggok di luar gudang. Masih belum dianalisa apa penyebab kerusakannya. Mungkin juga tidak pernah dianalisa.

"Trafo ini dari jenis/merk yang kurang disukai oleh para operator PLN karena tidak sebagus trafo yang lain. Tapi dia tidak berdaya untuk tidak memakainya karena urusan memilih trafo bukan kewenangannya."

Bisa kita lihat bagaimana dengan cara sederhana, yaitu terus menanyakan "kenapa", Dahlan Iskan bisa menggali persoalan lebih dalam dari sekedar trafo yang terbakar. Jika dia berhenti di sana, dijamin bukan solusi tuntas yang akan kita didapatkan.

Dengan mencari akar masalah, Dahlan Iskan bisa menggali sampai ke akar masalah, yaitu masalah komunikasi/sistem komunikasi, kontrak *outsourcing* yang hanya melakukan *maintenance* 6 bulan sekali dan tidak adanya pengaturan spesifikasi barang yang tepat!



Tips #10 *Goal Chunking*

Bagaimana cara makan pizza berukuran ekstra besar? Tentu dengan memotongnya menjadi beberapa bagian yang lebih kecil, bukan? Nah, prinsip *goal chunking* mirip dengan cara kita memakan pizza ekstra besar tersebut. Sebuah target atau masalah yang sulit kita bagi-bagi ke dalam beberapa pilihan solusi sampai menjadi langkah yang cukup sederhana untuk dilakukan secara cepat.

Misalnya, di tahun 2000 saya melakukan *goal chunking* untuk pembiayaan MBA saya di Amerika Serikat.



Dengan diagram sederhana itu, saya bisa merencanakan dan akhirnya bisa merealisasikan rencana sekolah tersebut dengan efektif.

Tips #11 *Elevator Speech*

Sekitar 6 tahun yang lalu, saya menjabat sebagai *product leader*. Suatu kali, saya mengalami kesulitan saat meminta persetujuan BOD, khususnya direktur keuangan.

Di tengah diskusi yang berlangsung alot, saya ijin ke *toilet* sebentar karena harus buang air kecil. Lucunya, di sana saya malah bertemu sang direktur keuangan. Saat sama-sama membasuh tangan di wastafel, dia bertanya, "Gede, sebenarnya kalau *you simplify* sedikit, apa sih keuntungan dari melakukan solusi yang *you sarankan*?"

Dalam situasi yang tidak terlalu pas dan waktu yang agak terburu-buru itulah tiba-tiba saya menemukan rangkaian kalimat singkat ini: **"Solusi segment-based-offering ini bisa mengurangi budget kita sebesar 25% Pak, tapi tetap akan menghasilkan ROI 20%.** Maaf, tadi mungkin tidak terlalu clear, karena saya terlalu lama menjelaskan mekanisme program yang sedikit rumit."

Direktur keuangan tertawa sambil mengatakan, "Oh, I see... ROI 20% inilah yang dari tadi saya tunggu-tunggu."

Sesingkat itulah percakapan kami. Namun itu justru berhasil memberi saya apa apa yang saya inginkan: persetujuan dari direktur keuangan.

Pengalaman itu mengukuhkan keyakinan saya pada konsep yang disebut **elevator speech**. Tips ini meminta Anda membayangkan bagaimana cara jitu menyampaikan sesuatu dengan singkat kepada seseorang di dalam elevator, dalam waktu 30 detik, sebelum orang itu bergegas ke luar. Intinya: menyampaikan sebuah ide dengan jitu dalam waktu yang sangat singkat!

Apakah Anda pernah kesulitan dalam menjelaskan suatu solusi dengan sederhana dan meyakinkan? Jika ya, mari mulai melatih kemampuan elevator speech untuk setiap solusi atau proyek yang kita kerjakan.

Untuk membuat elevator speech, susun dan rangkumlah ide-ide Anda secara singkat:

- Tujuan apa yang ingin dicapai
- Manfaat dari hal yang kita tawarkan
- Kenapa kita perlu melakukannya
- Apa yang kita tawarkan

Isi dari sebuah elevator speech harus disesuaikan dengan orang atau audience yang kita tuju. Jika sasarannya adalah Direktur Keuangan, maka kita harus menyampaikan berapa keuntungan yang akan diperoleh atau berapa *budget* yang diperlukan. Jika audiencenya adalah direktur marketing, maka *market share*, *brand image* atau angka penjualan tentu harus disampaikan.



10: TIPS UNTUK COLLABORATION

Bagaimana berkolaborasi untuk
menciptakan solusi

*"Individually, we are one drop. Together,
we are an ocean."*

- Ryunosuke Satoro

Tanpa kolaborasi, kita tidak akan bisa menghasilkan solusi. Bagaimana cara berkolaborasi dengan baik?

Tips #12 Team Charter

Ada sebuah cara sederhana untuk dapat berkolaborasi dengan baik. Sayangnya, cara ini sering kita lupakan. Caranya adalah membuat *team charter*.

Team charter adalah cetak biru sebuah kolaborasi. Dengan team charter, setiap orang yang terlibat akan mengerti dengan jelas tujuan pembentukan tim.

Dalam format sederhana, *team charter* menerangkan mengapa sebuah tim perlu dibentuk, tujuan, siapa saja anggotanya dan kapan tujuan bersama itu ingin dicapai. *Team charter* menunjukkan tingkat kejernihan berpikir sebuah tim saat mengidentifikasi masalah.

Mari kita cermati ilustrasi berikut ini.

Sebuah perusahaan telekomunikasi raksasa sedang mengalami masalah. *Market share* mereka digerogoti terus oleh pesaing. Mereka sadar bahwa penyebabnya karena mereka sering kalah cepat dalam mengeluarkan produk-produk inovatif ke pasar, meskipun dari sisi inovasi dan *product attractiveness* masih dapat disebut seimbang.

Direktur utama perusahaan tersebut lalu membentuk sebuah tim yang ditugaskan menghasilkan solusi jitu dalam waktu 6 bulan.

Inilah *Team Charter* yang mereka buat:

Business Case

Peluncuran produk rata-rata memakan waktu 9 bulan, lebih lama 3 bulan dibanding pesaing. Ini mengakibatkan *market share* terus berkurang dari 15% menjadi 12% dalam kurun waktu satu tahun terakhir.

Project Goal

Memperbaiki proses peluncuran produk dari rata-rata 6 bulan menjadi kurang dari 4 bulan. Target ini harus tercapai bulan Juni 2013 dengan menjaga biaya tetap seperti kondisi sekarang.

Timeline

Identify phase: Desember 2012 – Februari 2013

Do phase: Maret-Mei 2013

Evaluate phase: Juni-Desember 2013

Team

Sponsor: Albert Cook (CMO)

Project Owner: Judianto

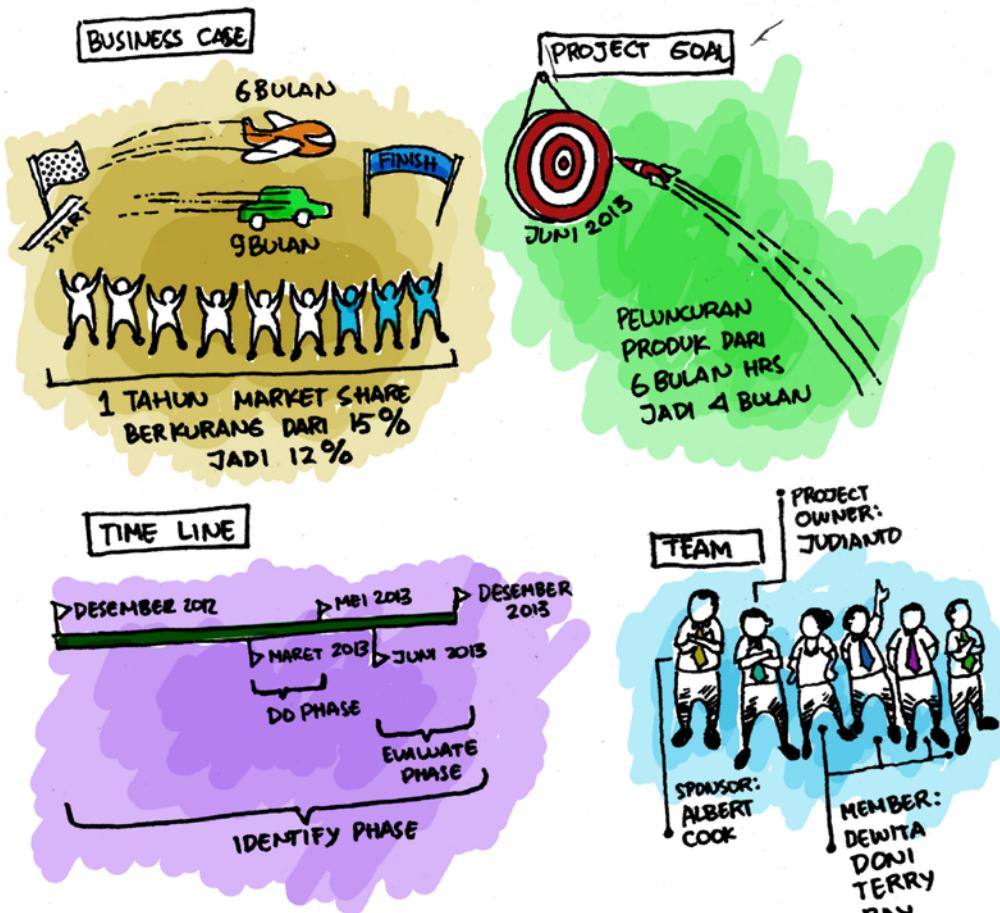
Member:

1. Dewita Juwita
2. Doni Gori
3. Terry Alan
4. Ray Jauhari

Ingin terlihat lebih kreatif dan *fun*?



Tuangkan team charter ke dalam visualisasi seperti ini:



Dua team charter yang berbeda style itu mempunyai tujuan dan fungsi yang sama. Agar sebuah proyek dapat sukses berjalan, team charter setidaknya harus memuat 4 hal penting ini:

Business Case

Business case sangat dibutuhkan untuk menjawab: Kenapa kita perlu mencari solusi untuk persoalan ini? Gunakan data, gambar atau visual lainnya untuk menunjukkan betapa pentingnya persoalan ini.

Project Goal

Setelah mengerti permasalahan, kita perlu menetapkan apa tujuan yang ingin dicapai oleh proyek atau tim kita.

Project Goal harus **SMART**,

Specific. Tujuan harus spesifik, misalnya: "Untuk menurunkan biaya marketing", bukan hanya "Untuk menurunkan biaya".

Measurable. Apapun tujuan yang ingin kita capai, semua harus dapat diukur menggunakan parameter yang jelas.

Attainable. Tujuan harus sangat tinggi, namun dapat dicapai. Tujuan yang baik harus mampu menginspirasi, namun tetap realistik.



Relevant. Tujuan yang kita ingin capai haruslah terkait dengan masalah dan tujuan organisasi kita.

Timebound. Setiap tujuan harus dicapai dalam kerangka waktu yang jelas.

Timeline

Dalam *team charter*, kita harus menuliskan dengan spesifik tahapan dan terutama kapan proyek ini akan selesai. *Timeline* utama haruslah konsisten dengan yang tercantum dalam *goal*.

Team

Di dalam *team member*, bukan hanya nama dan jabatan yang diperlukan, namun juga deskripsi tugas/*role* dari setiap anggota tim.

Mengacu pada *team charter* tadi, kita bisa bayangkan bahwa setiap anggota tim kini mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai mengapa mereka bergabung dan ke mana kita akan melangkah. Inilah awal dari sebuah kolaborasi yang akan membawa kita pada kesuksesan.

Demikian kutipan dari Bobby, teman saya yang berprofesi sebagai pengusaha restoran dimsum.

Banyak yang tidak menyadari bahwa SOP dalam sebuah organisasi merupakan alat kolaborasi yang sangat penting. Dengan adanya standar, setiap anggota tim mengerti peran masing-masing sehingga semua aktivitas bisa berjalan dengan baik.

Simak cerita tentang Yoshi, seorang mahasiswa yang berwirausaha sebagai pemilik warung Indomie telor (*intel*) di Bandung.

Yoshi menjual *intel*, roti bakar dan susu murni. Belakangan dia sering mendapat keluhan karena *intel* yang dijual kadang-kadang enak sekali, namun kadang-kadang malah sangat tidak enak.

Warung ini memang tidak dikelola oleh Yoshi sendirian. Dia bekerja sama dengan dua teman kuliahnya, yaitu Andri dan Reza. Dan mereka bertiga ternyata mempunyai "jurus" yang berbeda dalam membuat dan menyajikan *intel*.

Yoshi selalu menjaga agar mie tidak terlalu lama direbus. Andri lebih mementingkan racikan bumbu. Sementara Reza selalu memastikan bahwa telur harus disajikan setengah matang.

Belakangan mereka bertiga menyadari, tanpa 'jurus' yang distandarkan, warung mereka akan ditinggalkan pelanggan. Mereka kemudian sepakat untuk membuat SOP yang menghasilkan rasa terenak sesuai pendapat pelanggan.

Hal seperti ini tidak hanya terjadi di industri kecil. Industri transportasi, kesehatan hingga layanan masyarakat pun tak lepas dari kejadian serupa.

SOP MEMILIKI 3 KOMPONEN UTAMA



Tips#13 **SOP (Standard Operating Procedure)**

"Dengan sistem dan SOP yang baik, bisnis bisa jalani, yang punya bisnis bisa jalan-jalan."



Perubahan personil, tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman, proses atau bahan baku tentu menghasilkan produk dan layanan yang berbeda kualitasnya. Agar proses selalu berjalan dengan baik dan hasilnya sesuai dengan harapan pelanggan, maka kita harus memastikan adanya sebuah standar.

Tujuan utama SOP adalah untuk memastikan:

1. Setiap aktivitas dilakukan dengan variasi sekecil-kecilnya, walaupun dilakukan oleh orang yang berbeda.
2. Kita tidak tergantung kepada orang, namun membuat sistem yang bisa dijalankan oleh siapa pun juga.
3. SOP menjadi dasar untuk melakukan perbaikan terus-menerus.

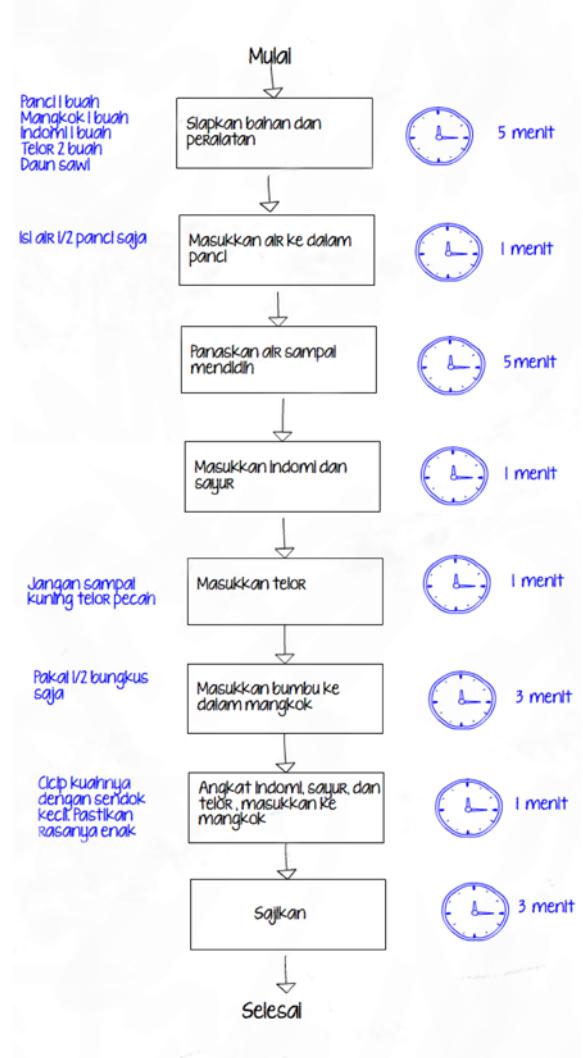
SOP membantu kita melakukan kolaborasi. Dengan standarisasi, kita dapat bekerja sama dalam sebuah organisasi dengan baik.

Apa komponen SOP? Prosedur yang bagus harus mengandung hal-hal berikut:

A. Urutan langkah (*work sequence*) dari tahap pertama sampai terakhir. Contohnya dalam membuat intel: step pertama adalah "siapkan bahan dan peralatan", lalu "masukkan air ke dalam panci", kemudian "panaskan air sampai mendidih" dan seterusnya.

B. Fokus pada poin utama yang perlu diperhatikan dalam setiap langkah seperti parameter, kualitas atau *skill* yang diperlukan. Contoh: Untuk langkah "masukkan telur", kita perlu menambahkan "jangan sampai kuning telur pecah".

C. Waktu/berapa lama setiap langkah dilakukan. Selain menambahkan fokus pada poin utama, kita harus selalu mempunyai waktu yang telah ditentukan sebagai standar untuk setiap langkah, jika waktu adalah kritis. Misalnya, dalam langkah "panaskan air sampai mendidih", bisa diberikan standar waktu 5 menit.



SOP yang baik harus dapat dengan mudah dipahami oleh orang yang akan melakukan aktivitas di dalamnya. Selain menjadi acuan untuk bekerja, SOP juga bisa digunakan untuk *training* dan menjadi *knowledge* yang tersimpan di dalam organisasi kita.



Cerita kecil

Prosedur memulai bisnis di Indonesia

Banyak pakar yang mengatakan bahwa untuk memajukan Indonesia kita butuh lebih banyak wirausahawan atau *entrepreneur*. Saat ini jumlah *entrepreneur* tidak sampai 5% dari total penduduk.

Pendapat ini di setujui oleh pemerintah, universitas dan para praktisi pendidikan *non-formal*.

Pertanyaannya: Mudahkan prosedur membuat badan usaha, sebagai salah satu kendaraan berwirausaha, di Indonesia?

Jawabannya: Ternyata sangat tidak mudah!

Saya membaca laporan **Bank Dunia** dan **IFC** yang berjudul [Doing Business 2013](#).⁴¹ Dalam laporan tersebut tingkat *competitiveness* negara-negara di dunia dibandingkan menggunakan berbagai parameter. Salah satu parameternya adalah tingkat kemudahan membangun bisnis baru (prosedur, waktu dan biaya).

Karena penasaran, saya membandingkan kondisinya di Indonesia, Malaysia dan Singapura.

Hasilnya? Kita memang jauh tertinggal!

Di Indonesia, untuk membangun bisnis baru bukan hanya butuh waktu sebulan lebih lama dan dengan prosedur yang lebih banyak, namun juga harus membayar jauh lebih mahal!

Menurut saya, kondisi tersebut muncul karena ada masalah di SOP yang sebenarnya dapat kita perbaiki bersama. Prosedur yang ada seharusnya di-review dan disederhanakan menggunakan *Value Stream Map* (VSM).

Perbandingan dalam Proses Perijinan Memulai Usaha

Parameter	Indonesia	Malaysia	Singapura
Ranking	166	54	4
Jumlah Prosedur	9	3	3
Waktu (hari)	31	6	3
Biaya (% income per capita)	22%	16%	0.6%

Sumber: **[Doing Business 2013](#)** (IFC & The World Bank)

Bagan ini adalah prosedur dan proses pengurusan badan usaha di **DKI Jakarta**. Warna merah menunjukkan proses yang memakan waktu luar biasa lama.



⁴¹ **[Doing Business 2013](#)** <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>.



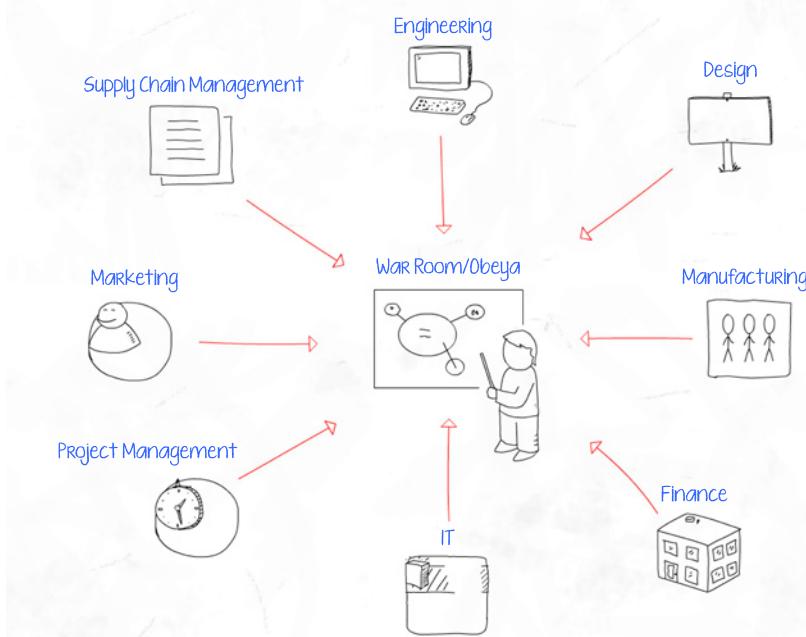
Tips #14

War Room dan Bootcamp

Tidak ada format kolaborasi apa pun yang bisa menggantikan kolaborasi dalam satu ruangan dan interaksi secara langsung, face-to-face.

Perusahaan desain dan inovasi IDEO mempunyai prinsip *multicultural team, dedicated space and finite time* untuk memastikan agar inovasi benar-benar bisa dilahirkan. *Dedicated space* inilah yang sering juga disebut sebagai **War Room**, sebuah ruang khusus untuk suatu proyek yang ingin diselesaikan dengan cepat dan dalam kualitas terbaik.

Ketika mengembangkan proyek yang inovatif seperti Prius dan Lexus, Toyota mengalokasikan satu ruangan besar yang disebut sebagai **Obeya** (yang secara harfiah memang berarti ruangan besar). Idenya adalah memastikan agar



setiap orang yang terlibat berada di satu tempat yang sama untuk berkolaborasi.

Dengan menempatkan para pakar dalam ruang yang sama dengan bagian procurement,

marketing, desain dan manufacturing, Toyota dapat mengembangkan mobil berteknologi barunya dengan cepat. Tidak ada lagi kesimpangsiuran informasi, conference call atau ribuan e-mail yang membingungkan.

Obeya adalah sebuah war room yang sesungguhnya.

Bagaimana jika kita punya banyak sekali aktivitas dan proyek?

Bagaimana jika kita terpisah pulau dan benua?

Tentu saja ide war room atau Obeya akan mengalami tantangan yang besar, mengingat sekarang ini banyak proyek yang melibatkan berbagai tim yang tidak hanya dipisahkan lantai atau gedung, namun oleh benua. Saat kolaborasi fisik tidak mungkin dilakukan inilah kita perlu menyiapkan sarana kolaborasi virtual berbayar seperti

SharePoint atau yang gratis seperti **Dropbox**.

Alignment dari berbagai orang dengan lokasi dan fokus yang sedikit berbeda dapat dilakukan melalui *workshop intensif* yang sering juga disebut sebagai **bootcamp**. Proses ini bisa berlangsung 1-5 hari dan diselenggarakan periodik, sesuai kebutuhan.

Pada intinya, *bootcamp* adalah sebuah war room yang dilakukan dalam periode yang sangat terbatas, namun mempunyai tujuan yang sama, yaitu kolaborasi secara fisik dengan intensif untuk menghasilkan karya terbaik.



Tips #15

Kenali Dirimu (dan Rekan Kerjamu)

Yuli adalah seorang manajer cemerlang. Dia mendapat tugas memimpin sebuah proyek untuk meningkatkan *brand awareness* produk andalan perusahaan mereka. Proyek ini dibentuk langsung oleh CEO dan beranggotakan orang-orang andalan dari perusahaan itu. Singkatnya, Yuli memimpin sebuah *dream team*.

Salah satu anggota tim itu adalah Rommy. Dia adalah seorang analis *market* yang pandai mengolah data. Namun ternyata Yuli dan Rommy tidak bisa bekerja sama dengan baik.

Kepribadian Yuli yang extrovert, supel dan selalu mendominasi setiap *meeting* sering membuat Rommy kesal. Rommy yang kalem, introvert dan lebih lancar mengeluarkan pikiran tajamnya melalui tulisan lebih banyak diam dan ingin *meeting* segera berakhir. Dia tidak tahan dengan segala ocehan Yuli yang menurutnya terlalu cerewet.

Sebaliknya, sikap Rommy yang tidak pernah mengeluarkan pendapat dan selalu bergegas pergi setiap kali *meeting* berakhir membuat Yuli berprasangka bahwa Rommy ingin menyabotase proyek yang dipimpinnya.

Karena dua pentolan tim ini tidak bisa bekerja sama dengan baik, tim ini akhirnya gagal total.

Sang CEO merasa heran, kenapa tim pilihannya yang beranggotakan orang-orang hebat akhirnya malah kandas? Kenapa *dream team* yang dia banggakan berakhir sebagai *dreaming team*?

Pernahkah Anda mengalami hal serupa?

Beberapa kali saya menyaksikan sebuah tim yang terdiri dari orang-orang hebat tidak mampu menghasilkan kontribusi maksimal karena mereka tidak bisa bekerja sama dengan baik.

Akar masalahnya? Karena hal "non-teknis" seperti perselisihan antara pemimpin tim dengan anggotanya atau kesalahpahaman di antara anggota.

Sebagai seorang *problem solver*, kita harus memastikan bahwa kita mengenal diri kita sendiri dan juga anggota yang terlibat di dalam tim kita. Apa saja yang perlu kita pahami? Karakter, selera, budaya dan nilai-nilai yang masing-masing kita anut.

Ada yang lebih suka berbicara dibanding bekerja di depan komputer. Ada juga yang sangat suka diskusi sambil nongkrong di kafe atau di warung. Sebagian orang suka berpenampilan rapi, namun sebagian lainnya merasa lebih nyaman dengan celana jeans dan t-shirt.

Ada yang sangat menyukai angka (ya, saya!) dan sebaliknya, ada orang yang lebih mengandalkan intuisi/perasaan.

Ada yang berasal dari budaya yang memperhalus setiap kalimat agar tidak terlalu terus terang karena bisa terdengar "kurang ajar". Sebaliknya, ada juga orang yang budayanya justru mengajarkan kalimat *blak-blakan* dan menganggap kalimat bersayap dan tidak langsung itulah yang "kurang ajar".

Jangan biarkan diri Anda terjebak dalam mindset yang menganggap bahwa setiap orang adalah sama!

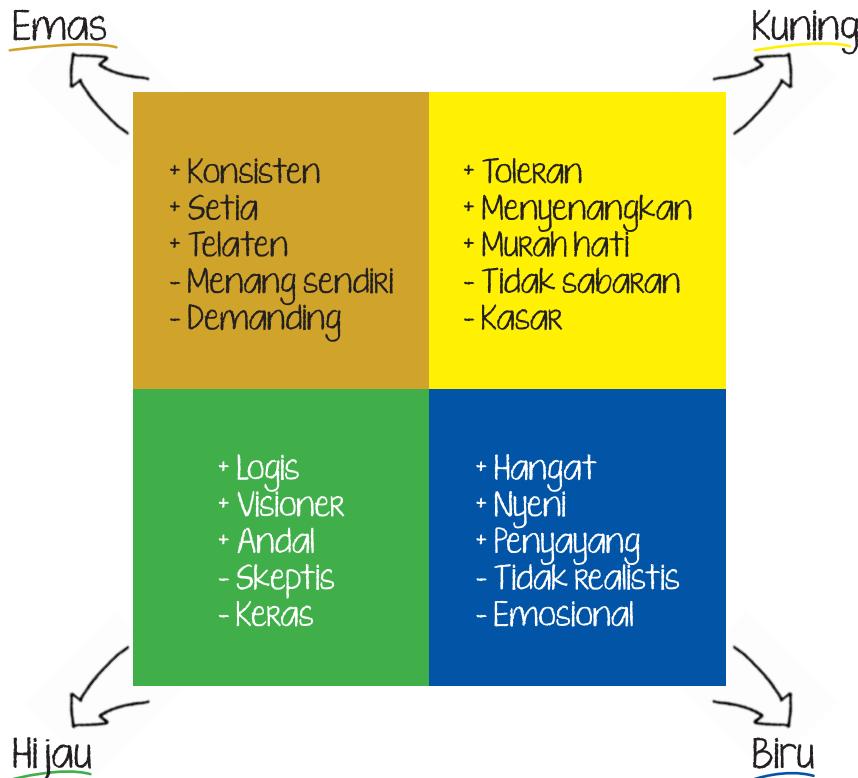
Jangan sampai kita bermusuhan dengan rekan kerja hanya karena tidak menyadari bahwa kita dan dirinya mempunyai nilai dan cara berpikir yang berbeda. Yang perlu kita lakukan adalah mencoba memahami kepribadian diri kita sendiri serta kepribadian rekan kerja dan kita.

Ada banyak teori dan *tool* yang dapat digunakan untuk memahami beragam kepribadian.



Ada yang disebut **Myer Briggs Type Indicators (MBTI)**, **DISC (Dominant-Interpersonal-Steady-Compliance)** dan **True Color** yang membagi kepribadian dalam berbagai spektrum warna (Jingga-Biru-Emas-Hijau).⁴²

True Color diciptakan oleh Dow Lowry. Metode ini membantu kita memahami orang lain sehingga dapat berkomunikasi dan berkolaborasi dengan baik. Menggunakan teori yang dikembangkan oleh Carl Jung, True Color cukup mudah dipahami.



Meskipun, tentu saja, kepribadian manusia terlalu rumit untuk disederhanakan menjadi satu dimensi saja. Bagaimanapun, kita bisa melihat spektrum warna yang menonjol dan menjadikannya acuan dalam memahami orang lain.

Kembali ke kisah Yuli dan Rommy. Kepribadian Yuli yang Kuning-Biru cukup berbeda dengan Rommy yang Emas-Hijau. Pendekatan Yuli terhadap masalah banyak menggunakan pendekatan personal dan intuitif. Berbeda dengan Rommy yang menggunakan data dan analisis yang sistematis.

Tanpa pemahaman dan apresiasi terhadap kelebihan dan kelemahan kepribadiannya masing-masing, dua orang dengan kepribadian berbeda bisa seperti air dan minyak. Tidak nyambung!

Menjadi seorang *problem solver* membutuhkan kepekaan kita akan berbagai perbedaan ini dan selanjutnya menggunakan kelebihan setiap orang menjadi suatu kekuatan besar hasil kerjasama sebagai satu tim yang hebat.

42 <http://www.true-colors.com/content.php>
<http://drexel.edu/oca/l/downloads/Team%20Conflict%20Workshop%20Handout%2003-13-13a.pdf>



“It is the long history
of humankind (and
animal kind, too)
those who learned
to collaborate and
improvise effectively
have prevailed”

- Charles Darwin



11: BERSIAP MENJADI PIONIR

*"Questions everything thought
to be obvious"*

- Dieter Rams

Saya sering melihat rekan-rekan saya yang mempunyai ide cemerlang menjadi patah semangat ketika idenya ditolak oleh rekan atau atasannya.

Banyak juga ide wirausaha yang tidak jadi dijalankan karena yang pertama kali menolak adalah istri atau suami, orang yang diharapkan akan menjadi pendukung utama kita.

Setiap problem solver dan desainer solusi adalah seorang pionir. Para pionir selalu memulai sendirian. Mereka memulai di jalan yang sunyi. *That makes them pioneers.*

Para pionir berpikir dengan cara yang berbeda dari kebanyakan orang pada umumnya. Mereka mempertanyakan *status quo*. Menolak menerima segala hal yang terjadi hari ini sebagai suatu keharusan.

Seorang *problem solver* akan menolak pendapat yang mengatakan bahwa banjir di Jakarta adalah normal. Seorang pionir akan menolak pernyataan bahwa negara Indonesia memang ditakdirkan untuk selalu berada di bawah bangsa lain. Seorang perancang solusi akan selalu berusaha mencari cara baru untuk menghasilkan layanan yang lebih baik.

Seluruh prinsip dan tips dalam buku ini bisa dijadikan acuan untuk menjadi seorang pionir dalam menghasilkan solusi.

Yang menjadi catatan penting di penghujung buku ini hanya satu: jangan pernah berpikir bahwa kita akan menerima sambutan hangat dan hamparan karpet merah ketika menjalani ini semua. Sebaliknya, jalan yang akan kita tempuh adalah jalan yang sunyi dan berliku.

Namun, saya sangat yakin bahwa setiap pionir akan menikmati perjalanan ini sama seperti para petualang menikmati perjalanan mengarungi padang rumput di Nusa Tenggara Timur. Seorang perancang solusi akan tertawa sepanjang perjalannya laksana seorang

pendaki gunung menikmati setiap jengkal perjalanan mendaki ke Puncak Jaya Wijaya. Dan tentu saja, kita akan menemukan sahabat-sahabat sejati, sesama pionir perancang solusi, dalam perjalanan kita ini.

**My friends...
the journey is the reward.**



EPILOG

The End is The Beginning...

The Coconut Principles adalah prinsip sederhana untuk menciptakan solusi di tempat kerja kita.

Tiga prinsip utama di dalamnya adalah:

1. *Value Creation*: setiap orang bisa menciptakan manfaat.
2. *Simplicity*: buat yang rumit menjadi sederhana.
3. *Collaboration*: kolaborasi adalah kunci solusi.

Buku ini adalah sebuah awal. Bagi saya, keberhasilan buku ini bukan pada berapa banyak orang yang membeli atau membacanya, melainkan berapa banyak orang yang mulai menerapkan konsep dan tips dalam buku ini untuk memberikan kontribusi di tempat kerja dan lingkungannya masing-masing.

Buku ini sukses jika saya dan orang-orang yang mendapat inspirasi darinya bisa menjadi *problem solver* sebenarnya. Mampu menghasilkan solusi dengan tuntas. Bukan malah berkutat menyelesaikan masalah yang sama, berulang dari tahun ke tahun.

Yuk, mari kita lakukan!



BONUS

Menggunakan Metode Ilmiah
dalam mengimplementasikan
The Coconut Principles

The Coconut Principles adalah rangkaian prinsip yang menjadi pegangan kita dalam mendesain solusi di kantor kita. Untuk tahap awal, prinsip sederhana dalam TCP sudah sangat cukup untuk mulai memecahkan masalah-masalah yang ada. Dengan memahami dan melaksanakan prinsip dan tips-tips yang telah dijabarkan di buku ini, kita bisa memulai banyak perubahan dan perbaikan di sekitar kita.

Seiring dengan berjalannya waktu, prinsip sederhana ini akan berhadapan dengan masalah yang semakin rumit. **Di saat itulah prinsip-prinsip sederhana Value Creation, Simplicity dan Collaboration akan membutuhkan cara yang sistematis agar energi yang kita keluarkan tidak terbuang sia-sia.**

Untungnya, cara yang sistematis telah digunakan dan dikembangkan oleh banyak orang di berbagai organisasi, sehingga kita tidak perlu memulainya dari nol.

Dalam bukunya yang berjudul **The High Velocity Edge**, Steven Spear mengungkapkan bahwa salah satu perbedaan kunci antara perusahaan yang memenangi kompetisi *global* dan yang kalah adalah kecepatan dalam melakukan inovasi dan perbaikan yang terus-menerus.⁴³

Perusahaan yang sukses dan yang tidak, sebenarnya sama-sama sering mengalami kegagalan. Lalu, bedanya di mana?

Perusahaan-perusahaan yang sukses ternyata belajar lebih cepat dari kegagalannya karena mereka mempunyai cara yang sistematis dalam menyelesaikan masalahnya.

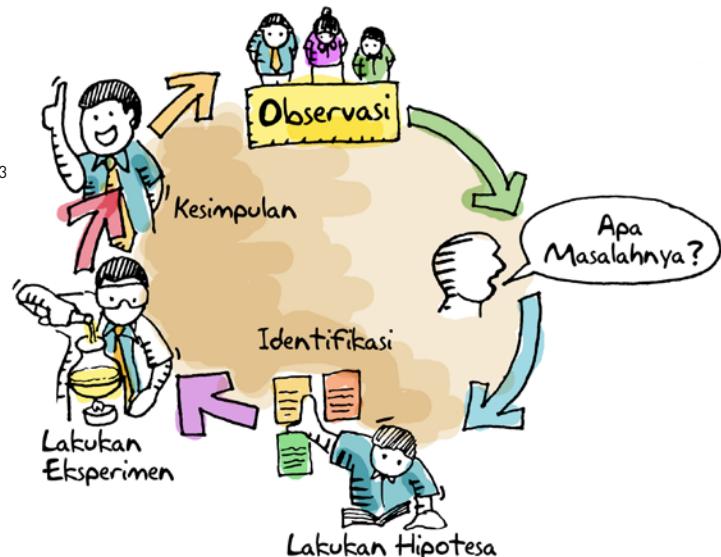
Seperti apakah cara yang sistematis itu?

⁴³ Saya merekomendasikan buku **The High Velocity Edge** karya **Steven Spear** sebagai referensi memahami bagaimana perusahaan-perusahaan yang mempunyai kecepatan belajar yang jauh lebih cepat dari pesaingnya dengan menggunakan *operational excellence*.

Contohnya banyak sekali. Beberapa di antaranya:

1. Siklus PDCA (*Plan Do Check Action*) yang dikembangkan oleh Walter Shewhart dan W. Edwards Deming yang juga adalah dasar dari *Total Quality Management* (TQM).
2. Siklus DMAIC (*Define Measure Analyze Improve Control*) yang pertama kali dikembangkan oleh Motorola sebagai dasar metode Six Sigma dan sekarang digunakan juga sebagai sistematika dalam Lean Six Sigma.
3. *Toyota Business Practices* yang dikembangkan oleh Toyota dan menjadi referensi utama dalam *Lean Thinking*.

Metode bisa bermacam-macam. Namun jika kita pelajari lebih lanjut, semuanya merupakan sebuah siklus pembelajaran (*Cycle of Learning*). Struktur pemecahan masalah ini berakar dari metode ilmiah (*Scientific Method*) yang menjadi dasar sains sejak abad ke-19. Lihat visualisasi berikut ini:

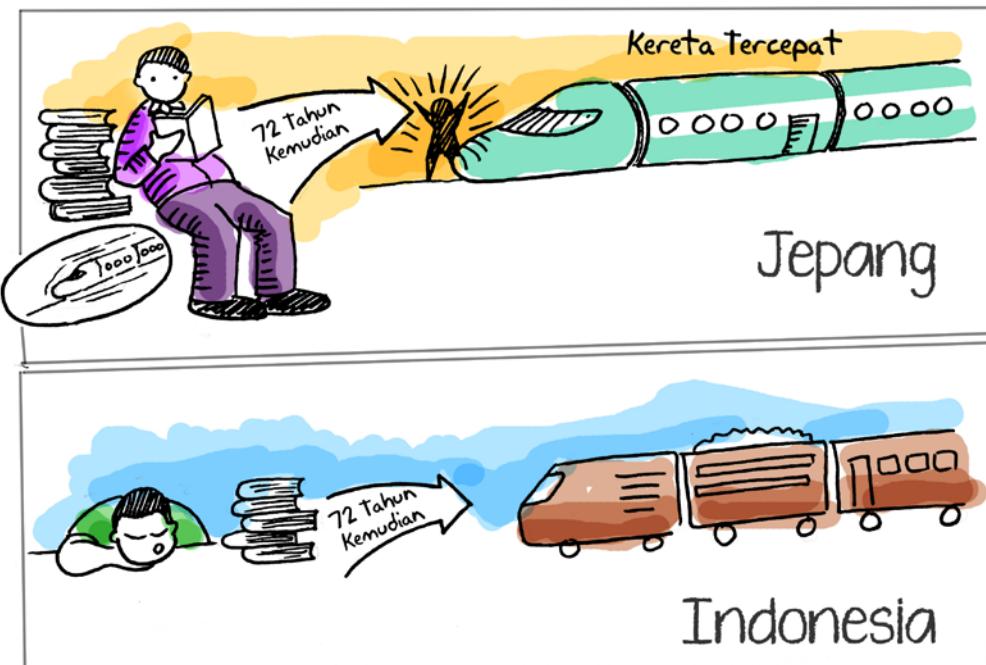


Bagaimana metode yang sistematis bisa membawa kita ke sebuah kemajuan dan solusi?

Dalam sepakbola, terlihat jelas perbedaan kualitas antara tim yang memiliki pola permainan sistematis dengan yang tidak. Begitu juga dengan kemajuan teknologi sebuah bangsa. Kita lihat bagaimana Jepang selalu memperbaiki sistem perkereta-apianya secara sistematis, sehingga kini menjadi salah satu yang terbaik di dunia.

Shinkansen ditargetkan dalam **plus-minus 30 detik!**⁴⁴ bukan dalam menit atau jam seperti di negara kita.

Menarik untuk dibandingkan, karena sistem kereta api Jepang di tahun 1940-an sama dengan sistem kereta api Indonesia yang saat itu didesain oleh pemerintah pendudukan Hindia Belanda. Menjadi sangat jelas karena dalam 72 tahun Jepang jelas memperlihatkan kemajuan pesat, sementara Indonesia jalan di tempat.



Kereta api cepat Jepang yang dikenal dengan nama Shinkansen dapat melaju hingga kecepatan **300 km/jam**. Begitu sibuk jadwalnya, pada banyak rute kereta cepat ini berangkat **tiap 5 menit** dan menjadi solusi transportasi handal bagi banyak penduduk Jepang. Meski jadwalnya demikian padat, sejak mulai beroperasi pada tahun 1964, tidak sekali pun terjadi kecelakaan Shinkansen yang sampai menyebabkan korban meninggal! Luar biasa, bukan?

Seolah itu semua belum cukup untuk membuat kita terperangah, tingkat ketepatan jadwal

Bagaimana kita mengejar ketertinggalan ini? Pada intinya, kita perlu memahami prinsip-prinsip *problem solving* untuk menjadi perancang solusi yang efektif. Selanjutnya, kita perlu menggunakan metode sistematis untuk selalu mengaplikasikan prinsip *problem solving* tersebut secara efektif.

Semua akan dikupas secara detil di buku **kedua** dalam seri The Coconut Principles.

⁴⁴ Central Japan Railway Report 2010 (http://english.jr-central.co.jp/company/ir/annualreport/backnumber/_pdf/report-2010.pdf). Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Rail_transport_in_Japan)



“There must be
a better way”

- Steve Jobs



DAFTAR REFERENSI

Bracksick, Leslie Wilk. *Unlock Behavior, Unleash Profits: Developing Leadership Behavior That Drives Profitability in Your Organization.* McGraw-Hill, 2007.

Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.* HarperBusiness, 2009.

Cahyono, Sp.PD, dr.J.B.Suharjo B. *Menjadi Pasien Cerdas: Kiat Memperoleh Layanan Medis Terbaik dan Aman.* Gramedia, 2013.

Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis.* MIT Press, 2000.

Endah, Alberthiene. *Sang Burung Biru: Perjalanan Inspiratif Blue Bird Group.* Gramedia, 2012.

Godin, Seth. *Linchpin: Are You Indispensable?* PortfolioTrade, 2011.

Gonzales-Rivas, George & Linus Larsson. *Far from the Factory: Lean for the Information Age.* Productivity Press, 2010.

Harefa, Andreas. *Sustainable Growth.* Gramedia Pustaka Utama, 2007.

Imai, Masaaki. *Gemba Kaizen: a Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy 2nd edition.* McGraw-Hill Professional, 2012.

Isaacson, Walter. *Steve Jobs.* Simon & Schuster, 2011. iPad version on Kobo.

Koch, Richard. *Living the 80/20 Way: Work Less, Worry Less, Succeed More, Enjoy More.* Nicholas Brealey Publishing, 2004.

Latzko, William J. & David M. Saunders. *Four Days with Dr. Deming: A Strategy for Modern Method of Management.* Prentice Hall, 1995.

Mintzberg, Henry. *Managing.* Berrett-Koehler Publisher, 2011. iPad version on Kobo.

Pfeffer, Jeffrey & Robert I. Sutton. *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledges into Action.* HBS Press, 2001.

Progoharbowo, Iman. *Empat Lensa.* IPB Press, 2010.

Roam, Daniel. *Blah Blah Blah: What to Do When Words Don't Work.* Portfolio Hardcover, 2011.

Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business.* Crown Business, 2011. iPad version on Kobo.

Rother, Mike & John Shook. *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda.* The Lean Enterprise Institute, 1999.

Spear, Steven J. *The High Velocity Edge: How Market Leaders Leverage Operation Excellence to Beat the Competition.* McGraw-Hill, 2010. iPad version on Kobo.

Watanabe, Ken. *Problem Solving 101: a Simple Book for Smart People.* Portfolio Hardcover, 2009.



TENTANG PENGARANG



Gede Manggala.

Pria asal Bali ini sekarang bekerja sebagai *independent consultant*, berafiliasi dengan sebuah perusahaan yang bermarkas di Houston, Amerika Serikat. Ia meraih gelar sarjana Teknik Mesin ITB dan MBA dari Duquesne University, dengan bantuan beasiswa Fulbright. Dalam bidang *process improvement*, Gede adalah seorang Lean Six Sigma Master Black Belt.

Dalam perjalanan karirnya, pria penggemar band Pearl Jam ini merasa cukup beruntung karena pernah berkarir di beberapa perusahaan multinasional dalam berbagai bidang pekerjaan; ia pernah menjadi Facility Engineer dan Lean Sigma Specialist di PT. Caltex Pacific Indonesia dan di GE Money Indonesia ia menjabat sebagai Lean Six Sigma Master Black Belt, Head of CRM (Customer Relationship Management), dan juga sebagai seorang Head of Credit Card Product dalam posisi Marketing Vice President.

Sebagai pengagum W. Edwards Deming dan Russel Ackhoff, ia sangat ingin ikut terlibat mewujudkan *knowledge-based-society*. Sebuah konsep tentang masyarakat yang aktif mencari solusi bagi masalah di sekitarnya, berdasarkan metode ilmiah yang terstruktur.

Meski berusaha serius kala bekerja, Gede melihat prioritas utama hidupnya adalah untuk untuk istri dan kedua anaknya.

TENTANG TIM BUKU

Eko Prabowo: Editor.

Lahir di Jakarta dan menghabiskan masa remajanya di Bengkulu, alumnus Universitas Indonesia ini sekarang bekerja sebagai peneliti media masa di sebuah surat kabar nasional. Punya impian menjadi penulis novel, namun saat ini baru sampai pada tahap blogger kambuhan di www.wustuk.com yang banyak mengupas musik, terutama Pearl Jam, Navicula, Dialog Dini Hari, film, buku, *travelling*, dan kopi.

Rudi Adriyanto Kadarmant:

Cover & layout designer.

Pria berkacamata ini menikmati sepak bola, basket dan musik (terutama Pearl Jam).

Impro Team (@improjects) -

Rendra Almatsier, Pronky Karamoy,

E. Sunandar: Graphics & Illustration.

Impro adalah sekumpulan anak muda yang sangat intens dalam memasyarakatkan *visual thinking*, mengkomunikasikan hal yang sulit menjadi lebih sederhana dan gampang dicerna.

Anita Michiko Tamala: Proofreader.

Ibu dua anak ini adalah seorang dosen komunikasi yang juga bekerja di dunia korporasi.

Anastasia Dwifebri: Proofreader.

Ibu seorang anak ini adalah seorang dosen yang juga bekerja di dunia korporasi. Ia juga seorang pembuat kue handal.

Raymond Petrus: Contents reviewer

Pria yang juga profesional di perusahaan ternama ini menetap dan bekerja di Singapura sangat menyukai segala hal yang berbau kreativitas, musik dan fotografi walaupun jejak karirnya sangat kental dengan bidang Lean Six Sigma.

Kenny Soangkupon: Publishing advisor.

Kenny memiliki minat besar dalam bidang desain dan penulisan hingga kerap terlibat dalam proyek pembuatan naskah, interior, branding dan komunikasi.



Suka dengan buku ini?

Hadiahkan kepada teman dan keluarga anda.

Dapatkan di toko-toko buku terdekat di kota anda.

Buku ini juga bisa dibeli di:

Comma co-working space

One Walter Place lantai 3

Jl. Wolter Monginsidi no 63 B, Jakarta

Online store: pesan ke coconut.principles@gmail.com
(bisa dikirim ke seluruh Indonesia)

e-book (untuk **Apple** atau **Android**)



SCOOP
www.getscoop.com/buku/the-coconut-principles



Wayang

www.wayang.co.id/index.php/toko/detail/20244

Info lebih lengkap kunjungi:

www.gedemanggala.com/the-coconut-principles

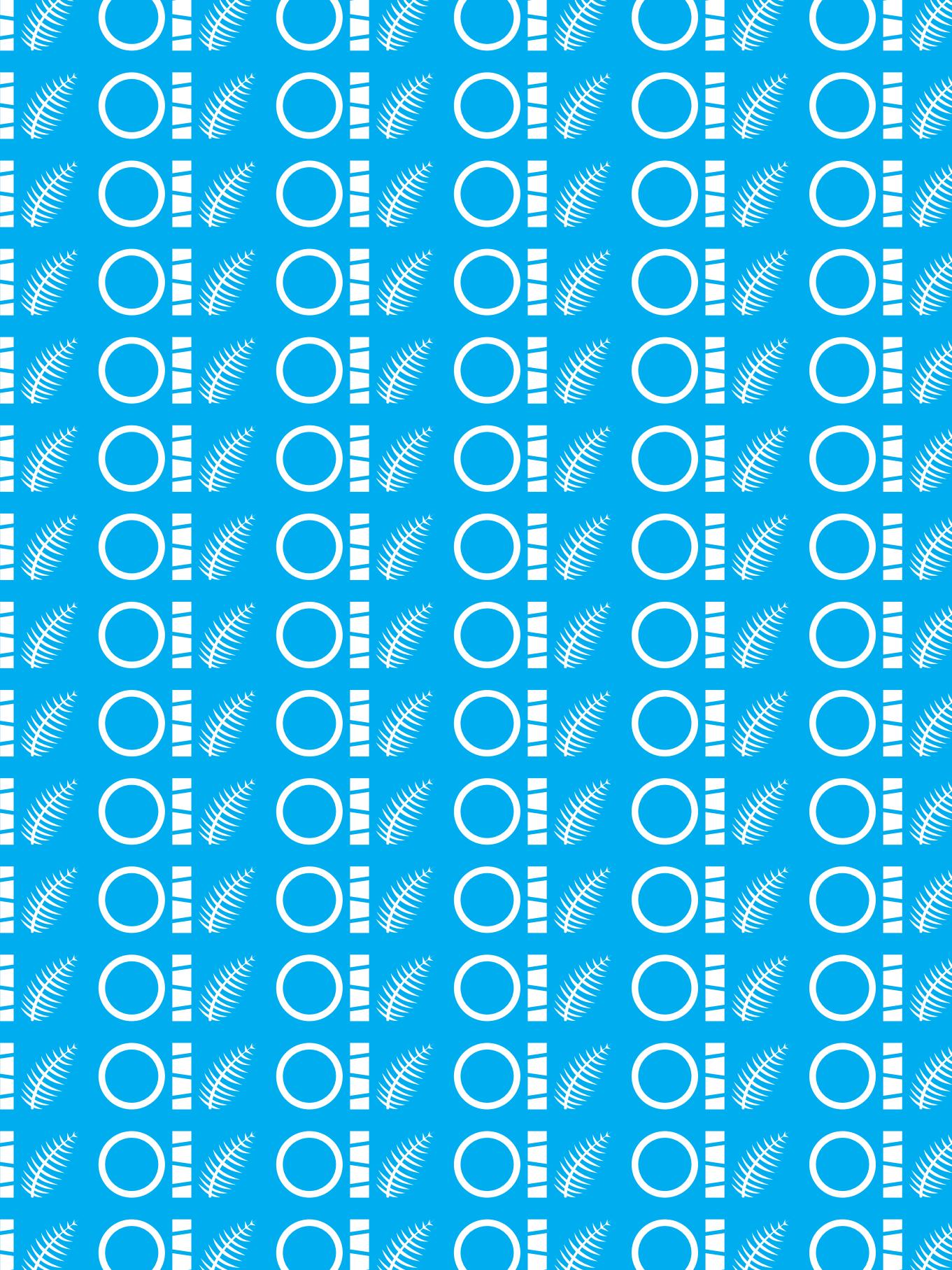
www.facebook.com/TheCoconutPrinciples

Follow di Twitter: @coconutprinciples dan @gedemanggala

Apakah anda mempunyai cerita dan pengalaman tentang

Value Creation, Simplicity dan **Collaboration**?

Yuk diskusikan di www.gedemanggala.com atau
mention di Twitter dengan #simplicity101



"Sangat bermanfaat untuk pekerjaan atau bisnis, mudah dimengerti dan adiktif..."

- **Michael Ronald Tampi**
(Kinara Indonesia)

"Buku ini menggali kembali pemikiran-pemikiran manajemen mutu, W. Edwards Deming, yang sangat humanis, dan meletakannya dalam konteks kekinian dengan contoh-contoh nyata dari berbagai perusahaan, termasuk perusahaan Indonesia. *System thinking* yang didengungkan Deming menjadi hidup dalam buku ini karena sistem seharusnya mengurangi kompleksitas dan lewat buku ini kompleksitas dalam manajemen menjadi lebih simpel."

- **Mardi (CEO PT. Nutrifood Indonesia)**

The Coconut Principles (TCP) adalah sebuah buku yang dimulai dari sebuah pertanyaan sederhana

"Orang pintar banyak...tapi mengapa tidak semua bisa menciptakan solusi?"

Berbekal dari pengalamannya sebagai praktisi business process improvement/Lean Six Sigma yang terinspirasi oleh pemikiran Bapak Quality Management W. Edwards Deming, **Gede Manggala** mencoba menggali penyebab ketidak berhasilan banyak individu di Indonesia dalam menciptakan solusi.

Tentu saja sebagai lanjutan dari pertanyaan itu, dengan mengambil inspirasi dari orang-orang sukses yang selalu menciptakan solusi dan inspirasi dari Pohon Kelapa, pohon yang selalu bermanfaat, buku ini juga menjawab pertanyaan

"Bagaimana caranya agar kita bisa selalu menciptakan solusi di kantor kita?"

The Coconut Principle adalah sebuah buku dengan prinsip sederhana dan tips-tips praktis menggunakan tool yang dipraktekkan oleh Toyota, GE, IDEO dan Apple untuk membantu kita semua menciptakan solusi di tempat kerja kita.

Let's bring back the simplicity and fun in problem solving!

ISBN 978-602-14192-0-5



9 786021 419205