

Mulai Kecil, Tetap Masuk Akal

Merancang Usaha Awal
dengan Modal Terbatas,
Arus Kas Terkendali,
dan Keputusan yang Terukur



HALAMAN HAK CIPTA

MULAI KECIL, TETAP MASUK AKAL

*Merancang Usaha Awal dengan Modal Terbatas, Arus Kas
Terkendali, dan Keputusan yang Terukur*

Hak Cipta © 2026 oleh Tim Penulis

Seluruh hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak, menerjemahkan, mengadaptasi, mendistribusikan, menyimpan dalam sistem pencarian, atau menyebarkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penulis.

Mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

⚠ DISCLAIMER & SANGKALAN

Buku ini disusun untuk tujuan informasi dan edukasi. Isi buku ini merupakan panduan umum dan tidak dimaksudkan sebagai pengganti konsultasi profesional.

Penulis dan penerbit tidak bertanggung jawab atas segala risiko, kerugian, atau konsekuensi yang mungkin timbul akibat penerapan isi buku ini.

BAB 1 — MENETAPKAN BATAS AMAN SEBELUM MEMULAI	1
◆ 1.1 Menentukan Alasan dan Ruang Gerak Usaha	1
◆ 1.2 Menghitung Modal Uji dan Batas Kerugian	13
◆ 1.3 Membuat Aturan Keputusan Awal	23
BAB 2 — MEMILIH MASALAH, PELANGGAN, DAN BENTUK USAHA	39
◆ 2.1 Menyaring Masalah dan Pelanggan yang Layak Dilayani	39
◆ 2.2 Memilih Bentuk Usaha dan Merumuskan Tawaran	45
◆ 2.3 Menyusun Rancangan Usaha Satu Halaman dan Keputusan Uji Awal	50
BAB 3 — MERANCANG VERSI MINIMUM YANG LAYAK DIJUAL	60
◆ 3.1 Menetapkan Manfaat Inti dan Mutu Minimum	60
◆ 3.2 Menyusun Bentuk Penawaran dan Batas Layanan	67
◆ 3.3 Menetapkan Kapasitas, Waktu, dan Keputusan Peluncuran	75
BAB 4 — MENGATUR ALAT, BAHAN, DAN KEPUTUSAN SEWA ATAU BELI	91
◆ 4.1 Memetakan Kebutuhan Berdasarkan Perannya	91
◆ 4.2 Membandingkan Cara Memenuhi Kebutuhan	101
◆ 4.3 Menetapkan Aturan Pembelian dan Keputusan Awal	110

BAB 5 — MENGHITUNG HARGA, BIAYA, DAN TITIK BALIK MODAL 123

◆ 5.1 Menyusun Peta Biaya Usaha	123
◆ 5.2 Menetapkan Harga dan Mengukur Sumbangan Penjualan	130
◆ 5.3 Menentukan Titik Balik Modal, Kapasitas, dan Batas Diskon	138

BAB 6 — MENJAGA ARUS KAS DAN MODAL KERJA 149

◆ 6.1 Membaca Waktu Masuk dan Keluar Uang	149
◆ 6.2 Menghitung Modal Kerja dan Menata Uang Usaha	156
◆ 6.3 Mengatur Pembayaran, Pembelian, dan Jeda Kas	163

BAB 7 — MENGUJI PASAR TANPA MEMBEBANI MODAL 172

◆ 7.1 Merumuskan Pertanyaan dan Batas Uji Pasar	172
◆ 7.2 Merancang dan Menjalankan Penawaran Terbatas	179
◆ 7.3 Membaca Respons dan Menetapkan Keputusan	187

BAB 8 — MENGENDALIKAN OPERASI DAN MEMECAHKAN MASALAH AWAL 196

◆ 8.1 Membangun Alur Kerja yang Terkendali	196
◆ 8.2 Menjaga Mutu, Persediaan, dan Pengalaman Pelanggan	206
◆ 8.3 Mencari Akar Masalah dan Memangkas Pemborosan	209

BAB 9 — MENGEVALUASI HASIL DAN MENYUSUN RENCANA AKSI 90 HARI ===== 220

◆ 9.1 Menyatukan Data untuk Membaca Kondisi Usaha	220
◆ 9.2 Melakukan Evaluasi Berkala dan Menetapkan Keputusan	228
◆ 9.3 Menyusun dan Menjalankan Rencana Aksi 90 Hari	234

Mulai Kecil, Tetap Masuk Akal

Merancang Usaha Awal dengan Modal Terbatas, Arus Kas Terkendali, dan Keputusan yang Terukur

Bab 1: Menetapkan Batas Aman Sebelum Memulai

1.1 Menentukan Alasan dan Ruang Gerak Usaha

Banyak usaha dimulai dari kalimat, “Saya ingin mencoba jualan.” Namun, kalimat itu belum menjawab berapa banyak waktu, uang, dan tenaga yang aman untuk digunakan.

Tanpa alasan yang jelas, Anda mudah membeli alat sebelum ada pesanan, menambah pilihan produk karena melihat tren, atau menerima pekerjaan yang sebenarnya tidak sanggup diselesaikan. Usaha yang seharusnya menjadi sumber tambahan akhirnya mengambil kas rumah tangga, mengganggu pekerjaan utama, dan menambah tekanan dalam keluarga.

Key Insight: 💡 *Sebelum memilih produk, tempat, atau perlengkapan, tentukan dahulu peran usaha dalam hidup Anda.*

Tujuan utama usaha biasanya berada dalam salah satu dari empat arah:

- menambah pendapatan;
- menguji kemampuan;
- membangun sumber penghasilan baru;
- menggantikan pendapatan utama dalam jangka panjang.

Keempat tujuan tersebut memerlukan ukuran awal yang berbeda. Usaha untuk menambah pendapatan dapat dimulai dengan kapasitas kecil di luar jam kerja.

Usaha untuk menguji kemampuan lebih menekankan pembelajaran dan bukti bahwa Anda mampu menghasilkan serta melayani pelanggan. Usaha untuk membangun sumber penghasilan baru memerlukan pola kerja yang dapat diulang.

Sementara itu, tujuan menggantikan pendapatan utama menuntut kehati-hatian lebih besar karena berkaitan dengan kebutuhan hidup, kewajiban rutin, dan kestabilan kas.

Keinginan memiliki usaha yang ramai, menghasilkan banyak uang, memberi kebebasan waktu, dan kelak menggantikan pekerjaan utama memang wajar. Namun, semuanya belum menjadi dasar keputusan jika dimasukkan ke dalam satu sasaran yang terlalu luas.

Pilih tujuan yang paling penting untuk tahap sekarang. Tujuan jangka panjang boleh tetap dicatat, tetapi pengujian awal perlu memiliki sasaran yang lebih sempit dan dapat diamati.

Mengubah Tujuan Menjadi Hasil yang Dapat Diperiksa

Ubahlah tujuan umum menjadi hasil yang bisa diperiksa. Rumus sederhananya adalah:

Pendapatan tambahan yang ingin diuji = jumlah uang bersih yang ingin tersedia dari usaha selama periode tertentu.

Sebagai contoh pengandaian, Anda ingin menguji apakah usaha makanan rumahan dapat menyisakan Rp1.500.000 dalam 4 minggu. Angka ini bukan janji bahwa hasil tersebut pasti tercapai.

Angka tersebut berfungsi sebagai patokan untuk menilai apakah tawaran, harga, biaya, atau kapasitas kerja perlu diperbaiki.

Jika tujuan Anda adalah menguji kemampuan, gunakan ukuran yang dapat diamati. Rumusnya dapat berupa:

Hasil pengujian kemampuan = jumlah pesanan atau pelanggan yang diselesaikan dengan mutu yang ditetapkan selama periode tertentu.

Contohnya, Anda menguji kemampuan menyelesaikan 10 unit pesanan dalam 2 minggu dengan mutu yang konsisten, atau melayani 5 pelanggan jasa dalam 1 minggu tanpa mengganggu pekerjaan utama.

Jika tujuan Anda membangun sumber penghasilan baru, hasil awalnya dapat berupa pesanan berulang dari jenis pelanggan yang sama selama 6 minggu.

Jika tujuan akhirnya menggantikan pendapatan utama, jangan langsung menjadikan berhenti bekerja sebagai ukuran awal. Nilai lebih dahulu apakah usaha mampu

menghasilkan penerimaan yang cukup teratur, memiliki proses kerja yang dapat ditangani, dan tidak mengorbankan kebutuhan rumah tangga.

Sasaran juga perlu memuat jumlah pesanan, kapasitas kerja, dan periode pengujian.

Misalnya: “Selama 4 minggu, saya menguji layanan pembuatan desain sederhana dengan kapasitas paling banyak 3 pesanan per minggu, sambil mempertahankan pekerjaan utama.”

Pernyataan ini lebih berguna daripada “Saya ingin membangun usaha desain.” Anda dapat memeriksa apakah 3 pesanan per minggu masuk akal, apakah waktu pengerjaannya cukup, dan apakah mutu layanan tetap terjaga.

Jika hasilnya tidak sesuai, keputusan Anda menjadi lebih jelas:

- mengurangi jumlah pesanan;
- menyederhanakan layanan;
- memperbaiki harga;
- mengubah arah pengujian.

Menghitung Waktu Usaha yang Benar-Benar Tersedia

Setelah tujuan ditetapkan, hitung waktu yang benar-benar tersedia. Jangan menggunakan seluruh waktu kosong yang tampak di kalender.

Waktu usaha tidak hanya digunakan untuk membuat barang atau mengerjakan layanan. Anda juga perlu berkomunikasi dengan calon pelanggan, membeli bahan, menyiapkan alat, mencatat transaksi, mengemas, mengirim, dan menangani perubahan atau keluhan.

Gunakan rumus berikut:

 **Definisi:** Waktu usaha nyata per minggu mencakup waktu produksi, komunikasi, pengadaan, pencatatan, dan pengiriman atau serah terima.

Waktu usaha nyata per minggu = waktu produksi atau pengerjaan + waktu komunikasi + waktu pengadaan + waktu pencatatan + waktu pengiriman atau serah terima.

Sebagai contoh pengandaian, Anda memiliki waktu 6 jam per minggu. Sebanyak 3 jam digunakan untuk membuat produk, 1 jam untuk berkomunikasi dengan pelanggan, 1 jam untuk

membeli bahan dan menyiapkan kebutuhan, serta 1 jam untuk pencatatan dan pengiriman.

Jadi, waktu usaha nyata Anda adalah 6 jam per minggu. Namun, hanya 3 jam yang tersedia untuk produksi.

Kesalahan menghitung bagian pendukung dapat membuat kapasitas terlihat lebih besar daripada kemampuan sebenarnya.

Kapasitas penjualan harus mengikuti kapasitas pengerjaan. Rumusnya adalah:

Waktu per pesanan = waktu pengerjaan + waktu komunikasi dan serah terima.

Jika satu pesanan membutuhkan 2 jam pengerjaan dan 30 menit untuk komunikasi serta serah terima, waktu per pesanan adalah 2,5 jam.

Dengan waktu usaha 6 jam per minggu, kapasitas teoritisnya adalah 6 jam dibagi 2,5 jam, atau sekitar 2 pesanan per minggu.

Dalam praktik, Anda mungkin perlu menyisakan waktu untuk kesalahan, perubahan pesanan, dan urusan mendadak. Karena itu, jangan menjual seolah-olah seluruh 6 jam dapat dipakai tanpa gangguan.

Jika kapasitas aman hanya 1 pesanan per minggu, gunakan angka tersebut sebagai dasar janji kepada pelanggan.

Catat kegiatan usaha yang benar-benar dilakukan selama 1 minggu. Tulis kapan Anda bekerja, pekerjaan apa yang dilakukan, dan berapa lama waktunya.

Waktu 45 menit untuk membalas pesan pada satu pesanan tetap termasuk kapasitas usaha, meskipun tidak menghasilkan barang secara langsung.

Dari catatan ini, Anda dapat menentukan pekerjaan yang sanggup dilakukan sendiri dan pekerjaan yang perlu disederhanakan, ditunda, atau dibantu orang lain.

Mampu mengerjakan semua hal sendiri bukan berarti semua hal harus Anda tangani sendiri. Anda mungkin dapat membuat produk, tetapi tidak sanggup mengurus pengiriman setiap hari.

Anda mungkin mampu mengerjakan layanan utama, tetapi belum perlu membuat materi promosi yang rumit. Dahulukan pekerjaan yang paling dekat dengan manfaat yang dibayar pelanggan.

Pekerjaan pendukung dapat dijadwalkan pada hari tertentu, dibuat lebih sederhana, dibantu pihak lain, atau ditunda sampai permintaan terbukti.

Menyesuaikan Kapasitas dengan Pesanan

Contoh kapasitas usaha

Bayangkan skenario berikut. Anda bekerja dari Senin sampai Jumat dan mengurus keluarga pada malam hari. Anda ingin menjual makanan beku rumahan.

Setelah dicatat, Anda memiliki waktu 8 jam per minggu: 4 jam pada Sabtu untuk produksi, 2 jam untuk pengemasan dan pengiriman, 1 jam untuk membeli bahan, serta 1 jam untuk membalas pesan dan mencatat penjualan.

Rumus kapasitasnya adalah:

Kapasitas mingguan = jumlah unit per sesi × jumlah sesi yang tersedia.

Jika satu sesi produksi selama 4 jam menghasilkan 12 unit dan Anda hanya memiliki 1 sesi per minggu, kapasitas awal Anda adalah 12 unit per minggu.

Anda tidak dapat menerima pesanan 30 unit hanya karena ada calon pelanggan yang berminat. Pesanan di atas kapasitas harus dijadwalkan ulang, dibatasi, atau dipenuhi dengan cara yang tidak menurunkan mutu dan mengganggu kesehatan Anda.

Inilah batas pentingnya: minat pelanggan belum tentu sama dengan kemampuan operasional.

Kapasitas pesanan harus mengikuti waktu nyata yang tersedia agar mutu dan kesehatan tetap terjaga.

Menetapkan Ruang Gerak dan Batas Usaha

Ruang gerak usaha mencakup waktu, tenaga, uang, perhatian, dan toleransi terhadap tekanan.



***Perhatian:** Kebutuhan hidup, pekerjaan utama, kesehatan, dan keluarga harus diamankan sebelum ruang usaha ditetapkan.*

Kebutuhan tidur, pekerjaan utama, kesehatan, kewajiban keluarga, dan pembayaran rutin bukan sisa yang boleh dipakai setelah semua kebutuhan usaha dipenuhi.

Semua itu perlu diamankan lebih dahulu. Usaha awal hanya boleh memakai ruang yang benar-benar tersedia setelah kebutuhan utama diperhitungkan.

Pisahkan kebutuhan rumah tangga, kewajiban rutin, dan kebutuhan usaha sejak awal. Anda dapat membuat tiga catatan terpisah, meskipun sementara hanya menggunakan catatan ponsel.

- Catatan kebutuhan rumah tangga memuat makanan, tempat tinggal, transportasi, dan pendidikan.
- Catatan kewajiban rutin memuat tagihan, pembayaran yang sudah dijadwalkan, dan tanggungan keluarga.
- Catatan kebutuhan usaha memuat bahan, kemasan, ongkos pengiriman, serta biaya penggunaan alat.

Uang yang terlihat tersedia di dompet atau rekening belum tentu merupakan modal usaha. Bisa jadi uang tersebut diperlukan untuk kebutuhan rumah tangga pada minggu berikutnya.

Pemisahan catatan ini membantu Anda menghitung modal uji dengan lebih jujur dan mencegah keputusan pembelian mengambil jatah kas pribadi.

Tentukan pula batas tekanan kerja yang masih dapat diterima. Misalnya, Anda:

- tidak mengerjakan pesanan setelah pukul 21.00;
- tidak menggunakan lebih dari 4 jam pada hari istirahat setiap minggu;
- tidak menerima pengiriman di luar wilayah yang sanggup dijangkau.

Batas ini bukan tanda kurang serius. Batas tersebut membantu Anda menawarkan layanan sesuai kemampuan dan mengurangi janji yang sulit dipenuhi.

Menyelaraskan Sasaran dengan Kapasitas

 **Tips Praktis:** Tuliskan tujuan utama, hasil empat minggu, waktu nyata mingguan, dan tiga batas yang tidak boleh dilanggar.

- Sediakan waktu 30 menit hari ini untuk menulis tujuan utama usaha.
- Tulis hasil yang ingin diamati dalam 4 minggu.
- Catat waktu nyata yang tersedia setiap minggu.
- Tentukan tiga batas yang tidak boleh dilanggar.

Setelah itu, cocokkan sasaran dengan kapasitas. Jika sasaran membutuhkan 20 jam per minggu sementara waktu yang tersedia hanya 8 jam, jangan menutupinya dengan optimisme.

Kecilkan sasaran, sederhanakan tawaran, kurangi jumlah pesanan, atau ubah jadwal pengujian.

Catat tujuan dan batas ini sebelum mengeluarkan rupiah pertama. Dengan begitu, keputusan membeli alat, menambah bahan, atau memperluas pilihan produk dapat dinilai berdasarkan kebutuhan yang terbukti, bukan dorongan sesaat.

Ruang gerak yang dipahami sejak awal akan menjadi dasar untuk menghitung modal uji dan batas kerugian pada bagian berikutnya.

1.2 Menghitung Modal Uji dan Batas Kerugian

 **Perhatian:** Uang yang terlihat tersedia belum tentu aman digunakan untuk memulai usaha.

Saldo rekening atau uang tunai sering tampak cukup, padahal sebagian sudah memiliki tugas:

- Membayar kebutuhan rumah tangga.
- Melunasi kewajiban yang jatuh tempo.
- Membeli bahan pokok.
- Menjaga keluarga ketika pemasukan utama terlambat.

Jika seluruh saldo langsung dianggap modal, usaha sejak awal berdiri di atas uang yang sebenarnya diperlukan untuk hidup.

 **Definisi:** Modal uji adalah bagian dana yang sengaja disediakan untuk menguji usaha dalam ruang yang terbatas.

Dana ini bukan seluruh tabungan, bukan sisa uang setelah belanja, dan bukan uang yang diperlukan untuk bertahan hidup. Rumus sederhananya:

Modal uji maksimum = uang yang tersedia - kebutuhan hidup - kewajiban dekat - cadangan keluarga - pengeluaran pasti

Kebutuhan hidup mencakup biaya yang harus dibayar dalam periode tertentu. Kewajiban dekat mencakup pembayaran yang sudah memiliki tenggat.

Cadangan keluarga menjaga ruang aman ketika muncul kebutuhan mendadak, sedangkan pengeluaran pasti adalah biaya yang mungkin belum dibayar tetapi sudah jelas akan muncul.

Contoh menghitung modal uji

Bayangkan uang yang tersedia sebesar Rp12.000.000. Dalam tiga bulan, kebutuhan hidup mencapai Rp6.000.000, kewajiban dekat Rp2.000.000, cadangan keluarga yang ingin dipertahankan Rp2.500.000, dan pengeluaran pasti Rp500.000.

Maka:

$$\text{Modal uji maksimum} = \text{Rp12.000.000} - \text{Rp6.000.000} - \text{Rp2.000.000} - \text{Rp2.500.000} - \text{Rp500.000} = \text{Rp1.000.000}$$

Rp1.000.000 adalah batas atas pengujian, bukan tanda bahwa seluruhnya harus segera dibelanjakan.

Angka itu baru menunjukkan ruang dana yang masih mungkin digunakan setelah kebutuhan utama diamankan.

Kesalahan yang sering terjadi adalah menyamakan modal uji dengan dana belanja awal. Padahal, Anda dapat memulai dengan sebagian kecil modal tersebut untuk menguji apakah tawaran menarik dan dapat dipenuhi.

Sisa dana tetap disimpan sampai muncul alasan yang jelas untuk menggunakannya. Dengan cara ini, satu keputusan yang kurang tepat tidak langsung menghabiskan seluruh ruang gerak.

Setelah mengetahui batas dana, kelompokkan setiap kebutuhan awal berdasarkan perannya. Keperluan wajib adalah hal yang tanpanya Anda tidak dapat menjual atau

memenuhi janji dasar kepada pelanggan.

Pada usaha makanan rumahan, keperluan wajib mungkin berupa bahan untuk pesanan yang sudah diterima, wadah sederhana yang aman, dan biaya pengiriman yang harus dibayar.

Pada jasa perbaikan, keperluan wajib dapat berupa alat yang benar-benar diperlukan untuk pekerjaan pertama atau biaya menggunakan alat milik pihak lain.

Pada usaha berbasis keahlian, keperluan wajib mungkin hanya waktu kerja, sambungan internet yang sudah tersedia, dan perangkat yang telah dimiliki.

Keperluan yang dapat ditunda membantu pekerjaan menjadi lebih nyaman, cepat, atau rapi, tetapi belum menjadi syarat untuk menerima penjualan awal. Contohnya adalah:

- Membeli alat tambahan ketika alat lama masih mampu menangani tiga pesanan dalam tujuh hari.
- Mencetak kemasan dalam jumlah besar.
- Menggunakan layanan pencatatan berbayar ketika catatan sederhana masih memadai.

Pengeluaran yang sebaiknya tidak dilakukan sebelum ada bukti permintaan mencakup stok berlebihan, perlengkapan yang hanya mempercantik tampilan, tempat khusus, dan

variasi produk yang belum pernah diminta pelanggan.

Gunakan pertanyaan ini untuk menguji setiap pengeluaran:
Apakah uang ini diperlukan agar penjualan pertama dapat dilakukan, atau hanya membuat usaha terlihat lebih siap?

Jika tanpa pengeluaran tersebut Anda tetap dapat menawarkan, menerima, dan memenuhi pesanan dengan mutu yang dijanjikan, pengeluaran itu belum wajib.

Anda tidak perlu membeli semua alat hari ini. Pastikan dulu alat tersebut benar-benar dibutuhkan oleh penjualan yang terbukti.

Pisahkan pula biaya yang harus dibayar sebelum ada pesanan dari biaya yang muncul ketika transaksi terjadi. Biaya wajib awal dapat berupa bahan dasar minimum, ongkos menggunakan alat, atau biaya pengiriman contoh yang diperlukan untuk menguji tawaran.

Biaya pendukung dapat membantu kelancaran, tetapi masih bisa ditunda atau digantikan. Biaya yang dapat ditunda sebaiknya tidak masuk ke tahap awal hanya karena terlihat lebih profesional.

Pembagian ini membuat keputusan lebih tenang karena setiap rupiah memiliki alasan penggunaan yang jelas.

Menentukan batas kerugian

Batas kerugian perlu ditentukan sebelum uang dan barang digunakan. Batas ini adalah jumlah maksimum dana dan nilai barang yang rela terpakai, rusak, tidak terjual, atau tidak kembali selama pengujian tanpa mengganggu kebutuhan utama.

Rumusnya:

Batas kerugian = dana yang rela hilang + nilai barang yang rela tidak kembali

Nilai barang dihitung berdasarkan harga perolehan, bukan harga jual yang diharapkan. Jika Anda membeli bahan senilai Rp400.000 dan hanya bersedia menanggung kerugian dana sebesar Rp300.000, jangan menganggap seluruh bahan itu aman hanya karena sebagian mungkin masih dapat dijual.

 **Key Insight:** Batas kerugian boleh lebih rendah daripada modal uji maksimum.

Misalnya, modal uji maksimum sebesar Rp1.000.000, tetapi batas kerugian ditetapkan Rp500.000. Artinya, Rp500.000 sisanya hanya boleh digunakan jika terdapat tanda kemajuan yang sudah disepakati.

Dengan begitu, hasil pengujian awal yang kurang baik tidak otomatis menghabiskan seluruh dana yang tersedia.

Bedakan kerugian dari pengujian yang wajar dengan kerugian akibat keputusan yang dapat dicegah. Jika Anda membeli bahan untuk lima unit karena ingin menguji resep, lalu satu unit perlu diperbaiki setelah menerima tanggapan pelanggan, sebagian biaya itu dapat diperlakukan sebagai biaya belajar yang telah direncanakan.

Namun, membeli bahan untuk lima puluh unit tanpa pesanan, menerima pekerjaan tanpa menghitung waktu, atau membeli alat mahal sebelum mengetahui kebutuhan pemakaian merupakan keputusan yang lebih mudah dicegah.

Kesalahan seperti ini belum membuktikan bahwa pasar tidak ada. Kesalahan itu menunjukkan bahwa pembelian atau penerimaan pesanan dilakukan tanpa batas yang memadai.

Contoh menghitung kebutuhan awal

Misalkan Anda ingin menguji jasa pembuatan kue rumahan. Rumus kebutuhan bahan awal adalah:

Jumlah unit uji × biaya bahan per unit

Jika rencana awal adalah tiga unit selama tujuh hari dan biaya bahan per unit Rp45.000, kebutuhan bahan menjadi:

$$3 \text{ unit} \times \text{Rp}45.000 = \text{Rp}135.000$$

Jika kemasan sederhana berharga Rp10.000 per unit dan ongkos antar untuk tiga pesanan berjumlah Rp20.000, total kebutuhan awal adalah:

$$\text{Rp135.000} + (3 \text{ unit} \times \text{Rp10.000}) + \text{Rp20.000} = \text{Rp185.000}$$

Jika Anda membeli bahan untuk dua puluh unit sebelum ada pesanan, biaya bahan menjadi:

$$20 \text{ unit} \times \text{Rp45.000} = \text{Rp900.000}$$

Selisihnya bukan sekadar persediaan tambahan. Itu adalah uang yang tertahan dan berisiko tidak kembali.

Menguji tiga unit lebih dulu memberi ruang untuk memeriksa mutu, waktu pengerjaan, dan tanggapan pelanggan tanpa menahan dana untuk dua puluh unit.

Membagi penggunaan modal berdasarkan tahap

Agar modal tidak keluar sekaligus, bagilah pengujian menjadi tiga tahap.

1. Tahap persiapan digunakan untuk memenuhi kebutuhan minimum, menyusun contoh, menghitung biaya, dan menyiapkan cara menerima pesanan.
2. Tahap pelaksanaan awal digunakan untuk melayani jumlah kecil yang benar-benar dapat Anda kerjakan.

3. Tahap penyesuaian dijalankan setelah ada bukti berupa pesanan, tanggapan pelanggan, dan kemampuan memenuhi janji tanpa mengorbankan kebutuhan utama.

Setiap tahap harus memiliki batas dana dan tanda kemajuan. Misalnya, tahap persiapan mendapat alokasi Rp200.000 untuk bahan dan kemasan sederhana selama tujuh hari.

Tahap pelaksanaan awal mendapat alokasi Rp300.000, tetapi hanya digunakan setelah ada pesanan berbayar dan kapasitas kerja masih mencukupi.

Tahap penyesuaian mendapat alokasi Rp200.000 untuk mengubah ukuran, memperbaiki proses, atau menguji bentuk penawaran yang lebih sesuai.

Sisa dana tetap tidak disentuh sampai alasan penggunaannya muncul dalam catatan.

Tanda kemajuan harus dapat diamati dan berhubungan dengan keputusan. Tanda kemajuan tersebut meliputi:

- Pesanan sudah dibayar.
- Tanggapan pelanggan dapat ditindaklanjuti.
- Pekerjaan selesai sesuai janji.
- Biaya aktual masih berada dalam batas yang telah dihitung.

Pesan bertanya tanpa pembelian belum sama dengan permintaan yang terbukti. Pesanan yang belum dibayar belum sama dengan kas masuk.

Penjualan yang menghasilkan penerimaan tetapi menghabiskan waktu dan biaya lebih besar juga belum menunjukkan bahwa tahap berikutnya layak dibiayai.

Dana tambahan baru digunakan jika pesanan sudah dibayar, tanggapan pelanggan dapat ditindaklanjuti, pekerjaan selesai sesuai janji, dan biaya aktual masih berada dalam batas yang telah dihitung.

Catat juga penggunaan barang dan waktu, bukan hanya uang. Bahan yang tersisa, kemasan yang tidak terpakai, jam kerja, serta alat yang dipinjam memengaruhi keputusan berikutnya.

Jika sebuah layanan memerlukan tiga jam untuk menghasilkan penerimaan Rp150.000, sedangkan kapasitas Anda hanya enam jam per minggu dan pekerjaan utama tidak boleh terganggu, persoalannya bukan sekadar harga.

Kapasitas waktu menjadi batas yang harus dihitung sebelum menerima pesanan tambahan.

Setelah membaca bagian ini, ambil satu lembar kertas atau catatan ponsel. Lakukan tindakan berikut:

1. Tulis uang yang tersedia, lalu kurangi kebutuhan hidup, kewajiban dekat, cadangan keluarga, dan pengeluaran pasti.
2. Catat setiap kebutuhan awal beserta jumlah rupiah, jumlah unit, dan perkiraan hari pemakaiannya.
3. Tandai mana yang wajib, dapat ditunda, atau belum layak dibeli sebelum ada bukti permintaan.
4. Tetapkan satu angka batas kerugian.
5. Setelah itu, bagi modal uji ke tahap persiapan, pelaksanaan awal, dan penyesuaian, masing-masing dengan syarat kemajuan yang jelas.

Jangan mengeluarkan dana tahap berikutnya sebelum syarat tahap sebelumnya terlihat dalam catatan.

Dengan batas dana, barang, waktu, dan keputusan yang tertulis, Anda dapat menguji usaha tanpa menjadikan setiap penjualan sebagai alasan untuk terus menambah pengeluaran.

Catatan ini akan menjadi dasar untuk menyusun aturan keputusan awal pada bagian berikutnya.

1.3 Membuat Aturan Keputusan Awal

Usaha awal sering berjalan tanpa keputusan yang sudah ditentukan. Pemiliknya hanya berkata, “Saya lihat nanti hasilnya bagaimana.” Kalimat itu terdengar fleksibel, tetapi dalam praktiknya mudah berubah menjadi alasan untuk terus mengeluarkan uang meskipun tanda permintaan belum jelas.

Ketika penjualan pertama muncul, usaha dianggap menjanjikan. Ketika penjualan menurun, pemilik merasa harus menambah produk, membeli alat, atau memperpanjang pengujian tanpa batas.

Karena tidak ada aturan sejak awal, keputusan lebih banyak dipengaruhi oleh perasaan, rasa sayang terhadap modal yang sudah keluar, atau satu-dua komentar pelanggan.

Menentukan Fungsi Aturan Keputusan Awal

 **Key Insight:** Aturan keputusan awal berfungsi sebagai pagar. Aturan ini tidak dimaksudkan untuk meramalkan hasil dengan tepat, karena usaha dijalankan dalam kondisi yang belum pasti.

Fungsinya adalah menentukan:

- apa yang hendak diuji;

- berapa lama pengujian berlangsung;
- hasil minimum yang perlu dicapai;
- tindakan apa yang diambil untuk setiap kemungkinan hasil.

Dengan begitu, Anda dapat membedakan keputusan yang masuk akal dari hasil yang kebetulan baik. Penjualan yang muncul sekali belum tentu menunjukkan pola permintaan, sementara penjualan yang belum terjadi setelah usaha wajar dilakukan juga belum tentu berarti gagasannya harus langsung dibuang.

Mulailah dengan memilih periode pengujian yang cukup untuk memperoleh data, bukan sekadar periode yang terasa nyaman. Durasi ini bergantung pada jenis usaha.

Produk makanan yang dibuat setiap hari mungkin memperoleh umpan balik dalam beberapa hari, sedangkan jasa perbaikan, pelatihan, atau pekerjaan berbasis keahlian dapat memerlukan waktu lebih panjang karena pelanggan perlu mempertimbangkan kebutuhan, anggaran, dan jadwal.

Perhatikan pula:

- siklus produksi;
- waktu untuk menemukan calon pelanggan;

- kapasitas kerja yang tersedia.

Jika Anda hanya dapat melayani pada malam hari, pengujian harus disusun berdasarkan kapasitas malam tersebut, bukan berdasarkan bayangan bahwa usaha dapat menerima pesanan sepanjang hari.

Menetapkan Periode Pengujian dan Sasaran Minimum

 *Definisi: Rumus sederhananya adalah: periode pengujian harus mencakup waktu untuk menawarkan, menerima pesanan, menyelesaikan pekerjaan, dan menilai hasil.*

Contoh menentukan periode pengujian

Sebagai contoh, jika Anda membuat makanan rumahan yang diproduksi dua kali dalam seminggu, perlu ada waktu untuk menawarkan pada awal minggu, menerima pesanan, membeli bahan, memproduksi, mengirimkan, lalu mengamati apakah pelanggan memesan kembali.

Pengujian selama satu hari mungkin hanya mengukur rasa ingin tahu pelanggan, bukan kemampuan usaha menghasilkan pesanan yang dapat diselesaikan dengan baik.

Sebaliknya, pengujian yang terlalu panjang dapat menghabiskan modal sebelum Anda sempat meninjau keputusan.

Tetapkan juga sasaran minimum yang dapat diamati. Sasaran ini bukan keinginan umum seperti “mendapat banyak pelanggan” atau “membuat usaha dikenal”.

Sasaran harus menjelaskan bukti apa yang cukup untuk menilai apakah tawaran Anda memiliki peluang. Bentuknya dapat berupa:

- jumlah percakapan dengan calon pelanggan;
- jumlah pesanan berbayar;
- pendapatan;
- sumbangan per penjualan;
- tingkat penyelesaian;
- pesanan ulang;
- bukti permintaan lain yang relevan.

Pilih ukuran yang berhubungan langsung dengan keputusan berikutnya.

Untuk menghitung tingkat penyelesaian, rumusnya adalah: jumlah pekerjaan selesai sesuai janji dibagi jumlah pekerjaan yang diterima, lalu dikalikan seratus persen.

Jika dalam satu minggu Anda menerima lima pesanan jasa dan menyelesaikan empat sesuai kesepakatan, tingkat penyelesaiannya adalah empat dibagi lima dikalikan seratus persen, yaitu delapan puluh persen.

Angka ini bukan sekadar laporan. Jika sasaran minimum Anda adalah penyelesaian sekurang-kurangnya sembilan puluh persen, hasil tersebut menjadi tanda bahwa kapasitas, waktu, atau bentuk layanan perlu diperbaiki sebelum penawaran diperluas.

Untuk melihat sumbangan per penjualan, gunakan rumus: harga jual dikurangi biaya yang berubah mengikuti setiap transaksi.

Misalnya, satu paket makanan dijual Rp35.000. Bahan, wadah, dan biaya pengiriman yang menjadi tanggungan usaha berjumlah Rp22.000 per paket.

Sumbangan per penjualan adalah Rp35.000 dikurangi Rp22.000, yaitu Rp13.000. Angka ini belum merupakan keuntungan bersih karena biaya tetap dan waktu Anda belum diperhitungkan sepenuhnya.

Namun, ukuran tersebut membantu menjawab apakah setiap penjualan memberi ruang untuk menutup biaya lain atau justru menambah beban kas.

Sasaran minimum harus sesuai dengan tujuan pengujian. Jika yang ingin diuji adalah kemampuan memperoleh pelanggan, percakapan dengan calon pelanggan dan pesanan berbayar mungkin lebih relevan daripada pendapatan semata.

Jika yang diuji adalah kelayakan jasa, tingkat penyelesaian, waktu kerja, dan umpan balik setelah pekerjaan selesai mungkin lebih penting.

Jika yang diuji adalah produk konsumsi, pesanan ulang dapat menjadi bukti yang lebih kuat daripada pujian saat pelanggan pertama kali mencoba. Jangan memakai satu ukuran untuk semua jenis usaha.

Menentukan Keputusan Melanjutkan dan Memperbaiki

Setelah sasaran ditetapkan, tulis kondisi untuk melanjutkan. Usaha dapat dipertimbangkan untuk diteruskan apabila:

- terdapat permintaan berulang;
- biaya masih terkendali;

- mutu dapat dijaga;
- pekerjaan masih sesuai dengan kapasitas.

Contoh profil keputusan

Misalnya, selama empat minggu pengujian sebuah jasa desain menerima beberapa pesanan berbayar, sebagian pelanggan kembali menggunakan layanan, waktu pengerjaan masih dapat dipenuhi pada malam hari, dan sumbangan per pekerjaan cukup untuk menutup biaya pendukung.

Kondisi seperti ini tidak menjamin usaha akan berhasil, tetapi memberikan alasan yang lebih kuat untuk melanjutkan pengujian dengan perbaikan terbatas.

Bedakan melanjutkan dari memperbesar pengeluaran. Jika hasil awal memenuhi sasaran, keputusan yang masuk akal mungkin hanya memperpanjang pengujian dengan jumlah pesanan yang serupa.

Anda belum perlu membeli alat baru, menambah pilihan, atau menyewa tempat. Pertumbuhan pengeluaran sebaiknya mengikuti bukti kebutuhan.

Jika kapasitas benar-benar menjadi hambatan dan permintaan berulang dapat dilayani, barulah kebutuhan sumber daya dinilai berdasarkan penggunaannya, bukan berdasarkan keinginan memiliki usaha yang tampak lengkap.

Tentukan pula kondisi untuk memperbaiki. Perbaikan diperlukan ketika ada minat, tetapi bentuk tawaran, harga, proses, atau kapasitas belum bekerja dengan baik.

Misalnya, calon pelanggan cukup sering bertanya, tetapi sedikit yang membayar. Itu dapat menunjukkan bahwa manfaat belum jelas, harga tidak sesuai dengan nilai yang dipahami, cara pemesanan menyulitkan, atau pelanggan yang dituju kurang tepat.

Jika pesanan ada tetapi mutu menurun karena waktu terbatas, yang diperbaiki mungkin bukan promosi, melainkan:

- jumlah pesanan yang diterima;
- batas layanan;
- jadwal pengerjaan.

Menetapkan Kondisi Berhenti dan Batas Kerugian

 **Perhatian:** Kondisi berhenti harus ditulis dengan tegas dan tidak dibuat seolah-olah sebagai kegagalan pribadi.

Anda dapat menetapkan bahwa pengujian dihentikan atau idenya ditinggalkan apabila:

- tidak ada minat setelah upaya yang wajar;
- kerugian melewati batas yang telah ditentukan;
- waktu tidak mencukupi;
- mutu terus menurun.

“Upaya wajar” perlu dijelaskan menurut kemampuan Anda. Contohnya, Anda menawarkan produk melalui beberapa jalur yang memang dapat dikelola, berbicara dengan calon pelanggan yang sesuai, mencatat pertanyaan mereka, dan memperbaiki penawaran berdasarkan tanggapan yang berulang.

Jika setelah proses tersebut tetap tidak ada pesanan berbayar, menambah pengeluaran belum tentu menjadi jawaban.

Kerugian juga perlu dihitung dari uang dan sumber daya yang benar-benar hilang, bukan hanya dari saldo rekening.

Rumusnya adalah: total pengeluaran pengujian ditambah nilai bahan atau persediaan yang tidak dapat digunakan, dikurangi penerimaan yang sudah masuk.

Misalnya, selama pengujian Anda mengeluarkan Rp1.800.000 untuk bahan, kemasan, pengiriman, dan biaya layanan. Penerimaan yang masuk Rp900.000, sedangkan persediaan tersisa yang masih dapat dipakai bernilai Rp300.000.

Kerugian kas dan persediaan yang belum tertutup adalah Rp1.800.000 dikurangi Rp900.000 dan dikurangi Rp300.000, yaitu Rp600.000.

Perhitungan ini membantu Anda menilai keadaan secara lebih jernih, meskipun tetap perlu mempertimbangkan apakah persediaan tersebut benar-benar dapat digunakan atau hanya tampak bernilai di catatan.

Menyatukan Profil Kesiapan Usaha

Satukan semua keputusan itu dalam satu catatan yang mudah dibaca. Tuliskan:

- jumlah modal uji;
- waktu yang tersedia setiap minggu;
- durasi pengujian;

- sasaran minimum;
 - batas kerugian;
 - tanda melanjutkan, memperbaiki, dan berhenti.
-

Contohnya, modal uji ditetapkan Rp2.000.000, waktu tersedia enam jam per minggu, durasi pengujian empat minggu, sasaran minimum enam pesanan berbayar dan tingkat penyelesaian sekurang-kurangnya sembilan puluh persen, sedangkan batas kerugian ditetapkan Rp700.000.

Catatan tersebut juga dapat memuat aturan bahwa usaha dilanjutkan jika ada pesanan ulang dan biaya tetap terkendali, diperbaiki jika minat ada tetapi penyelesaian rendah, serta dihentikan jika batas kerugian terlampaui atau waktu keluarga dan pekerjaan utama mulai terganggu.

Profil kesiapan ini perlu dibaca sebelum Anda menilai masalah dan pelanggan.

Jika sebuah gagasan membutuhkan modal uji Rp8.000.000, sementara modal aman yang tersedia hanya Rp2.000.000, gagasan tersebut belum sesuai ruang gerak Anda.

Jika layanan memerlukan pengerjaan setiap siang, sementara Anda hanya memiliki waktu dua malam per minggu, bentuk layanannya perlu diubah atau ditunda.

Jika usaha membutuhkan banyak pilihan produk sejak awal, Anda dapat menolaknya terlebih dahulu dan mencari bentuk yang lebih sederhana.

Menolak ide yang tidak sesuai batas bukan berarti kehilangan peluang; itu berarti menjaga agar keputusan berikutnya dibuat dari kemampuan nyata.

 **Tips Praktis:** *Ambil waktu sekitar tiga puluh menit hari ini untuk menulis profil kesiapan usaha Anda dalam satu halaman.*

Masukkan modal uji, waktu mingguan, durasi pengujian, sasaran minimum, batas kerugian, serta tiga kemungkinan keputusan beserta tandanya.

Simpan catatan itu di tempat yang mudah dibuka, lalu gunakan sebagai syarat sebelum mengeluarkan uang atau menerima pesanan pertama.

Key Takeaways

 **Definisi:** Tujuan dan ruang gerak harus tertulis jelas.

Tentukan apakah usaha ini ditujukan untuk menambah pemasukan, menguji keterampilan, atau membangun sumber penghasilan baru.

Catat waktu nyata yang tersedia setelah pekerjaan utama dan tanggung jawab keluarga, bukan waktu ideal yang belum tentu dapat dipenuhi.

 **Perhatian:** Modal uji bukan seluruh uang yang terlihat di rekening.

Gunakan rumus sederhana: **modal uji = uang yang tersedia - kebutuhan kas pribadi - kewajiban utama - cadangan kondisi tidak terduga.**

Hasilnya harus berupa dana yang sanggup hilang tanpa mengganggu kebutuhan pokok. Jangan menyamakan modal uji dengan seluruh saldo, omzet, atau kas yang masuk.

Tetapkan ukuran keberhasilan sebelum mengeluarkan uang.

Tentukan target minimum, durasi pengujian dalam hari atau minggu, serta biaya wajib, biaya pendukung, dan biaya yang dapat ditunda.

Biaya wajib diperlukan agar penawaran dapat dijalankan. Biaya pendukung membantu proses, sedangkan biaya yang dapat ditunda belum perlu dikeluarkan sebelum kebutuhan terbukti.

 *Tips Praktis: Buat keputusan untuk tiga kemungkinan.*

Jika hasil memenuhi target, lanjutkan dengan pengeluaran tetap terkendali.

Jika ada permintaan tetapi prosesnya bermasalah, perbaiki.

Jika permintaan tidak cukup atau kerugian mendekati batas, berhenti atau ubah arah tanpa menambah dana secara emosional.

Sekarang tuliskan profil kesiapan usaha dalam satu halaman:

- tujuan
- waktu
- modal uji

- kebutuhan kas pribadi
- target minimum
- durasi pengujian
- batas kerugian
- aturan keputusan

Gunakan catatan itu sebelum menerima pesanan atau mengeluarkan uang.

End of Chapter

Bab 2: Memilih Masalah, Pelanggan, dan Bentuk Usaha

2.1 Menyaring Masalah dan Pelanggan yang Layak Dilayani

Banyak gagasan usaha terdengar menarik setelah mendapat komentar seperti, “Wah, ini bagus,” atau, “Nanti saya pesan.” Namun, komentar belum tentu menunjukkan masalah yang cukup penting untuk membuat seseorang mengeluarkan uang. Penyaringan dimulai dengan membedakan ketertarikan sementara dari kebutuhan yang benar-benar mendorong tindakan.

Key Insight: 💡 Masalah yang layak dilayani biasanya terlihat dari empat hal: situasi ketika masalah muncul, frekuensi kejadiannya, dampaknya bagi calon pelanggan, dan cara mereka mengatasinya saat ini. Jika seseorang berulang kali kehilangan waktu, mengeluarkan biaya tambahan, merasa tidak nyaman, atau gagal mencapai hasil yang diinginkan, mungkin ada ruang untuk tawaran usaha. Sebaliknya, jika masalah hanya dibicarakan sesekali tanpa tindakan, Anda perlu berhati-hati sebelum mengeluarkan modal.

Inti dan Langkah Praktis

Bayangkan Anda mempertimbangkan usaha makanan siap santap untuk pekerja yang berangkat pagi. Jangan berhenti pada pengamatan bahwa banyak orang menyukai makanan rumahan. Gali situasinya: apakah mereka tidak sempat memasak sebelum berangkat, sulit menemukan makanan yang cukup mengenyangkan, atau kesulitan membeli makanan pada jam tertentu? Tanyakan kapan masalah terakhir terjadi, berapa kali muncul dalam satu minggu, apa dampaknya terhadap jadwal, dan apa yang mereka lakukan sekarang. Mereka mungkin membeli makanan di warung, membawa bekal, memesan melalui layanan pengantaran, atau melewatkan sarapan.

Jawaban tersebut menunjukkan bahwa calon pelanggan biasanya sudah memiliki cara untuk menyelesaikan masalah. Cara itu menjadi pembanding bagi tawaran Anda. Jasa baru tidak cukup hanya menyatakan harga lebih murah jika pelanggan tetap memilih jasa lama karena hasilnya dapat diandalkan. Alasan untuk mencoba tawaran baru dapat berupa pengambilan dan pengantaran yang lebih mudah, waktu pengerjaan yang lebih sesuai, atau batas layanan yang lebih jelas. Keunggulan itu tetap harus sepadan dengan waktu, modal, dan kapasitas awal Anda.

- Gunakan pertanyaan sederhana ketika berbicara dengan calon pelanggan: “Kapan terakhir kali masalah ini terjadi?”, “Apa yang Anda lakukan saat itu?”, “Berapa kali keadaan ini muncul dalam satu minggu?”, dan “Apa yang paling merepotkan dari cara yang sekarang?” Pertanyaan tentang pengalaman terakhir biasanya menghasilkan jawaban yang lebih berguna daripada “Apakah Anda tertarik?” Catat kejadian, waktu, biaya, dan upaya yang mereka ceritakan.
- Pendapat umum dapat memberi arah, tetapi pengalaman yang baru terjadi memberi bahan yang lebih kuat untuk menguji tawaran.

Dampak masalah perlu dilihat dari sudut pandang pelanggan, bukan dari semangat penjual. Bagi pekerja lepas, keterlambatan mencetak dokumen dapat mengganggu jadwal bertemu klien. Bagi pengelola rumah tangga, bahan makanan yang tidak tertata dapat memperpanjang waktu

memasak dan membuat sebagian bahan terbuang. Bagi pemilik toko kecil, pencatatan persediaan yang tidak teratur dapat menyebabkan barang penting habis tanpa disadari. Dampaknya dapat berupa waktu yang hilang, pengeluaran tambahan, pekerjaan berulang, atau rasa khawatir. Semakin jelas dampaknya, semakin mudah Anda menilai apakah masalah tersebut cukup penting untuk mendorong tindakan.

Setelah memahami masalah, sempitkan pelanggan utama. “Semua orang” bukan sasaran yang membantu Anda membuat keputusan. Jelaskan pelanggan berdasarkan kebutuhan, lokasi, kebiasaan membeli, kemampuan membayar, dan situasi ketika masalah muncul. Sasaran jasa perbaikan pakaian, misalnya, bukan sekadar “orang yang membutuhkan jahitan”, melainkan pekerja dan keluarga di sekitar rumah yang sering membutuhkan perbaikan dalam waktu singkat, terbiasa berkomunikasi melalui pesan singkat, dan memilih layanan yang mudah dijangkau.

Lokasi memengaruhi waktu dan biaya pelayanan. Usaha rumahan yang melayani pelanggan dalam jarak dekat memiliki alur kerja berbeda dari jasa yang harus mendatangi banyak wilayah. Kebiasaan membeli juga perlu diperhatikan. Sebagian orang memesan setelah melihat contoh hasil, sebagian membutuhkan rekomendasi, dan sebagian lain memilih berdasarkan kecepatan balasan. Kemampuan membayar bukan berarti Anda harus mencari pelanggan dengan pengeluaran terbesar. Artinya, Anda perlu

memahami apakah harga yang diperlukan untuk menjaga mutu masih berada dalam batas yang dapat diterima kelompok tersebut.

Situasi kemunculan masalah membantu menentukan waktu dan cara menawarkan solusi. Jika masalah terjadi sebelum jam kerja, pelanggan mungkin membutuhkan pemesanan pada malam sebelumnya. Jika masalah muncul ketika persediaan toko menipis, mereka mungkin membutuhkan pengingat atau pemesanan ulang yang mudah. Jika masalah muncul menjelang acara keluarga, kepastian waktu mungkin lebih penting daripada banyaknya pilihan. Detail seperti ini sering lebih berguna daripada sekadar mengetahui usia atau pekerjaan calon pelanggan.

Untuk uji awal, prioritaskan kelompok yang dapat dijangkau melalui lingkungan sekitar, jaringan kerja, komunitas, rekomendasi, atau saluran komunikasi yang sudah tersedia. Jika menawarkan jasa pengetikan dan penyuntingan sederhana, Anda dapat mulai dari rekan kerja, kelompok profesi, atau komunitas pendidikan yang sudah dikenal. Jika menjual makanan rumahan, calon pelanggan dapat berasal dari penghuni sekitar dengan jadwal makan dan kebutuhan pengantaran yang serupa. Jangkauan yang dekat memudahkan pengamatan, penerimaan umpan balik, dan pembatasan biaya percobaan.

Penyaringan juga berarti menyingkirkan pilihan yang terlalu berat untuk kondisi awal. Gagasan yang memerlukan alat mahal, izin rumit, pasokan sulit, atau waktu layanan di luar

kapasitas perlu ditempatkan sebagai pilihan yang belum layak diuji sekarang. Ini bukan berarti gagasan tersebut tidak bernilai. Anda sedang mencari bentuk usaha yang dapat diuji dalam batas aman, bukan menjalankan semua gagasan sekaligus.

Gunakan rumus berikut untuk memperkirakan kapasitas: waktu tersedia per hari $\times$ jumlah hari = kapasitas waktu per minggu. Sebagai contoh pengandaian, jika Anda memiliki 2 jam per hari selama 5 hari dalam satu minggu, kapasitas waktunya 10 jam per minggu. Jika satu pesanan memerlukan 2 jam, kapasitas teoritisnya adalah $10 \text{ jam} \div 2 \text{ jam} = 5$ pesanan per minggu. Kapasitas nyata sebaiknya lebih rendah karena Anda masih perlu membalas pesan, membeli bahan, memperbaiki kesalahan, dan mengurus kebutuhan pribadi. Jika biaya bahan untuk satu pesanan Rp40.000 dan Anda hanya sanggup menyediakan dana Rp200.000 untuk uji awal, rumus biaya uji adalah biaya per unit $\times$ jumlah unit; $\text{Rp}40.000 \times 5 \text{ unit} = \text{Rp}200.000$. Perhitungan ini membantu Anda menilai apakah jumlah pesanan dan biaya awal masih berada dalam batas yang dapat diterima.

Lakukan penyaringan dengan menulis tiga sampai lima masalah yang Anda lihat di sekitar. Untuk setiap masalah, catat pelanggan yang mengalaminya, situasi dan frekuensi kemunculannya dalam satu minggu, dampaknya, cara yang digunakan saat ini, cara menjangkau pelanggan, serta kebutuhan tempat, alat, pasokan, dan waktu. Bandingkan

pilihan tersebut, lalu pilih satu masalah yang cukup berulang, berdampak jelas, dialami pelanggan yang mudah ditemui, dan dapat diuji tanpa pengeluaran besar.

Langkah berikutnya adalah berbicara dengan calon pelanggan dari kelompok pilihan Anda tanpa langsung menjual. Minta mereka menceritakan kejadian terakhir, cara mengatasinya, waktu atau rupiah yang dikeluarkan, dan hal yang paling tidak memuaskan dari solusi sekarang. Catat kata-kata mereka apa adanya, lalu bandingkan dengan asumsi Anda. Jika jawabannya hanya pendapat umum, lanjutkan pengamatan. Jika mereka dapat menjelaskan kejadian, dampak, dan pembayaran yang pernah dilakukan, gunakan temuan itu untuk merancang tawaran awal. Keputusan Anda pada akhir tahap ini harus jelas: masalah mana yang akan diuji, kepada siapa, dengan kapasitas berapa unit per minggu, dan dengan batas biaya yang tidak boleh dilampaui.

2.2 Memilih Bentuk Usaha dan Merumuskan Tawaran

Setelah masalah dan kelompok pelanggan mulai terlihat, langkah berikutnya adalah memilih bentuk usaha yang paling sanggup Anda jalankan. Gagasan yang menarik belum tentu cocok dengan waktu, ruang, alat, dan kemampuan yang tersedia. Bentuk usaha akan memengaruhi kebutuhan

sebelum penjualan dimulai, kecepatan memenuhi pesanan, jumlah uang yang tertahan dalam persediaan, serta ketergantungan pada pihak lain.

 **Definisi:** Secara umum, ada empat bentuk usaha yang dapat dipertimbangkan pada tahap awal. Pertama, produk yang dibuat di rumah, seperti makanan beku, kue pesanan, sabun, atau kerajinan. Kebutuhan utamanya meliputi bahan, ruang kerja, alat produksi, pengemasan, dan pengendalian mutu. Perhatikan kapasitas rumah, waktu pembuatan, daya tahan produk, serta cara pengiriman. Produk yang mudah rusak atau memerlukan penyimpanan khusus biasanya lebih rumit dibandingkan produk yang dibuat setelah ada pesanan.

Kedua, layanan berdasarkan pekerjaan, seperti jasa membersihkan rumah, menjahit, memperbaiki perangkat, mengedit dokumen, atau membuat foto produk. Kebutuhan barang mungkin lebih kecil, tetapi waktu dan tenaga menjadi sumber daya utama. Kapasitas Anda dibatasi oleh jumlah jam kerja, jarak perjalanan, keterampilan, dan jadwal pelanggan. Jika satu pesanan membutuhkan kehadiran langsung selama empat jam dalam satu hari, waktu tersebut tidak dapat dijual kepada pelanggan lain pada hari yang sama.

Ketiga, penjualan kembali barang. Anda membeli barang dari pemasok, lalu menjualnya dengan cara yang lebih mudah, lebih dekat, atau lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Bentuk ini membutuhkan pengelolaan persediaan, ruang penyimpanan, pemilihan pemasok, dan pengaturan uang yang tertahan dalam barang. Pilihan yang terlalu banyak dapat meningkatkan risiko. Barang yang lambat terjual bisa mengikat kas, mengalami kerusakan, atau tidak lagi sesuai dengan selera pelanggan.

Keempat, usaha berbasis keahlian, seperti konsultasi, pelatihan, penerjemahan, desain, atau pendampingan administrasi. Nilai utamanya berasal dari pengetahuan dan kemampuan menyelesaikan masalah, bukan dari banyaknya barang yang disimpan. Namun, batas pekerjaan harus jelas. Tanpa batas, pelanggan dapat meminta tambahan pekerjaan yang tidak tercakup dalam harga, sementara waktu pengerjaan terus bertambah.

Bandingkan setiap calon bentuk usaha berdasarkan ruang, alat, bahan atau persediaan, waktu pengerjaan, kemampuan pengiriman, dan ketergantungan pada pihak lain. Pilih bentuk yang paling dekat dengan kemampuan yang sudah Anda miliki dan paling ringan untuk diuji. Jika Anda memiliki dapur yang memadai, dapat memasak secara konsisten, dan mengenal calon pelanggan yang membutuhkan makanan siap masak, produk rumahan mungkin layak diuji. Jika Anda memiliki keterampilan memperbaiki komputer dan tersedia pada malam hari, layanan berdasarkan pekerjaan bisa lebih sesuai. Jika Anda

memahami jenis barang tertentu serta memiliki akses ke pemasok yang dapat diandalkan, penjualan kembali dapat dipertimbangkan. Jika pelanggan membutuhkan pemecahan masalah yang tidak mudah mereka lakukan sendiri, usaha berbasis keahlian mungkin lebih masuk akal.

Bayangkan Anda ingin menjual makanan makan siang untuk pekerja di sekitar rumah. Rumus biaya variabel harian adalah jumlah unit dikalikan biaya variabel per unit. Jika kapasitas awal Anda 20 kotak per hari dan biaya bahan serta kemasan adalah Rp18.000 per kotak, biaya variabel harian pada kapasitas penuh adalah $20 \text{ unit} \times \text{Rp18.000} = \text{Rp360.000}$ per hari. Namun, jika pesanan yang masuk hanya 5 unit per hari, pembelian bahan untuk 20 unit dapat membuat sebagian uang tertahan atau bahan tersisa. Karena itu, Anda dapat mengumpulkan pesanan terlebih dahulu dan membeli bahan sesuai jumlah yang lebih mendekati pesanan. Keputusannya bukan sekadar berapa banyak yang dapat dibuat, melainkan berapa banyak yang aman disiapkan tanpa melampaui batas biaya.

Inti dan Langkah Praktis

- Setelah memilih bentuk usaha, rumuskan tawaran secara konkret.
- Jelaskan apa yang diberikan, untuk siapa, dalam kondisi apa, dan perubahan apa yang diterima pelanggan.
- “Menjual makanan sehat” masih terlalu luas.

- “Menyediakan makan siang rumahan untuk pekerja sekitar yang membutuhkan hidangan siap santap pada hari kerja” lebih jelas karena menunjukkan produk, pelanggan, dan penggunaannya.
- Untuk jasa, Anda dapat menjelaskan pekerjaan dan batasnya, misalnya membantu pemilik usaha kecil merapikan catatan transaksi mingguan agar penerimaan dan pengeluaran lebih mudah dibaca.

Alasan pelanggan memilih tawaran Anda juga perlu diuji, bukan hanya dinyatakan. Apakah mereka membutuhkan penghematan waktu, hasil yang lebih rapi, kemudahan pemesanan, atau bantuan untuk pekerjaan yang tidak dapat mereka lakukan sendiri? Alasan tersebut harus penting bagi pelanggan, dapat dibuktikan melalui proses kerja, dan tetap sesuai dengan batas biaya serta kapasitas awal. Jika Anda menawarkan pengiriman pada hari yang sama, pastikan jarak, kendaraan, dan jadwal memungkinkan. Jika Anda menawarkan hasil yang rapi, tentukan ukuran mutu yang dapat diperiksa.

Jangan menjanjikan sesuatu yang belum sanggup Anda kendalikan. Mulailah dengan bentuk paling sederhana yang tetap menyelesaikan masalah utama pelanggan. Catat bagian yang menimbulkan keterlambatan, pemborosan bahan, atau pekerjaan tambahan. Tulis tiga calon tawaran dengan bentuk usaha berbeda, lalu bandingkan kebutuhan ruang, alat, bahan, waktu, pengiriman, dan pihak yang harus diandalkan. Pilih satu tawaran yang sumber dayanya paling terkendali,

lalu bicarakan kembali dengan calon pelanggan. Pilihan ini menjadi dasar untuk menyusun rancangan usaha satu halaman pada bagian berikutnya.

2.3 Menyusun Rancangan Usaha Satu Halaman dan Keputusan Uji Awal

Gagasan usaha sering terasa jelas di kepala, tetapi menjadi kabur ketika harus menjawab pertanyaan sederhana: siapa yang membeli, masalah apa yang diselesaikan, bagaimana pesanan diperoleh, dan apa yang perlu dilakukan agar pesanan selesai? Rancangan usaha satu halaman membantu Anda melihat hubungan tersebut secara utuh tanpa membuat rencana yang terlalu besar. Tujuannya bukan menghasilkan dokumen yang tampak profesional, melainkan memastikan setiap bagian usaha saling terhubung dan dapat diuji dengan waktu, modal, serta kemampuan yang tersedia.

Mulailah dari pelanggan, bukan dari alat atau produk yang ingin Anda buat. Tulis satu kelompok pelanggan utama yang cukup spesifik dan mudah dijangkau. Misalnya, bukan “semua orang yang membutuhkan makanan sehat”, melainkan “karyawan di sekitar rumah yang membutuhkan makan siang praktis dengan pilihan rendah minyak”. Kejelasan ini penting karena masalah pelanggan akan

menentukan bentuk solusi, cara menawarkan, waktu pelayanan, dan kebutuhan yang harus disiapkan. Jika pelanggan tidak memiliki alasan yang cukup kuat untuk bertindak, rancangan Anda akan bergantung pada bujukan, potongan harga, atau tebakan.

Key Insight: 💡 Hubungan sebab-akibatnya perlu ditulis secara runtut. Pelanggan menghadapi masalah dalam situasi tertentu. Masalah itu menimbulkan kebutuhan yang ingin diselesaikan. Anda kemudian menawarkan solusi yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Jika solusi memberikan manfaat yang dianggap penting, pelanggan memiliki alasan untuk memesan. Setelah pesanan masuk, Anda harus memiliki alur kerja yang memungkinkan janji itu dipenuhi dengan mutu dan waktu yang wajar. Dengan demikian, rancangan usaha bukan sekadar kegiatan menjual produk, melainkan rangkaian dari masalah, solusi, manfaat, pesanan, hingga pemenuhan.

Bayangkan skenario berikut: Anda hendak menawarkan makan siang rumahan kepada karyawan yang tidak sempat keluar kantor. Masalahnya bukan sekadar lapar, karena makanan tersedia di banyak tempat. Masalah yang lebih spesifik dapat berupa waktu istirahat yang singkat, pilihan makanan yang sulit diperkirakan kebersihannya, atau kebutuhan menu rumahan yang dapat dipesan dengan mudah. Solusinya dapat berupa paket makan siang dengan

menu harian terbatas, pemesanan melalui pesan singkat sebelum waktu tertentu, dan pengantaran pada jam yang disepakati. Manfaat utamanya adalah pelanggan dapat memperoleh makan siang secara praktis tanpa menghabiskan waktu mencari makanan.

Dari contoh itu terlihat bahwa solusi perlu dibatasi. Jika Anda menawarkan terlalu banyak menu, menerima pesanan pada semua jam, dan melayani wilayah yang terlalu luas, manfaat praktis tadi dapat berubah menjadi beban operasional. Anda mungkin membutuhkan lebih banyak bahan, waktu persiapan, kemasan, dan bantuan pengantaran. Pilihan yang terlalu banyak juga menyulitkan pelanggan memilih serta menyulitkan Anda menjaga mutu. Rancangan awal sebaiknya menjawab satu masalah utama dengan cara yang dapat Anda kendalikan.

- Setelah tawaran dirumuskan, pilih saluran penjualan yang paling sederhana dan paling dekat dengan pelanggan.
- Saluran penjualan adalah cara pelanggan mengetahui tawaran, bertanya, memesan, serta menerima kepastian pembayaran atau jadwal.
- Untuk usaha awal, Anda tidak selalu membutuhkan laman khusus, iklan berbayar, atau banyak tempat penjualan sekaligus.

- Percakapan langsung, pesan singkat, rekomendasi dari pelanggan yang sudah dikenal, atau penawaran kepada kelompok yang memang mengalami masalah tersebut sering kali lebih mudah dikendalikan.

Pilih satu saluran utama terlebih dahulu. Jika calon pelanggan berada dalam kelompok percakapan lingkungan, buka dengan penawaran singkat yang menjelaskan masalah yang dibantu, bentuk tawaran, harga, batas waktu pemesanan, dan cara memperoleh layanan. Jika usaha berbasis keahlian menyasar pemilik usaha kecil, hubungi orang yang sudah dikenal, tanyakan kesulitan yang mereka hadapi, lalu tawarkan satu bentuk bantuan yang jelas. Jika usaha perdagangan kecil menyasar pelanggan sekitar, pencatatan pesanan melalui pesan singkat dapat menjadi awal yang cukup, selama setiap pesanan dicatat bersama jumlah unit, harga, waktu pengambilan, dan status pembayaran.

Jangan mencampur tindakan memperoleh pesanan dengan pemenuhan pesanan. Memperoleh pesanan berarti membuat pelanggan memahami tawaran dan mengambil keputusan. Memenuhi pesanan berarti menyiapkan barang atau layanan sesuai janji. Keduanya memiliki kebutuhan dan hambatan yang berbeda. Penawaran langsung mungkin tidak memerlukan alat tambahan, tetapi pemenuhan makanan membutuhkan bahan, ruang kerja, wadah, dan waktu

memasak. Jasa perbaikan mungkin mudah ditawarkan melalui rekomendasi, tetapi pemenuhannya memerlukan keterampilan, alat kerja, perjalanan, dan waktu pengerjaan. Memisahkan dua tahap ini membantu Anda menemukan bagian yang paling mungkin menghambat usaha.

Berikutnya, tentukan bentuk pendapatan dengan kalimat yang tidak menimbulkan tafsir ganda. Pendapatan dapat berasal dari pembayaran per unit, per pesanan, per sesi, per proyek, atau rangkaian layanan. Nyatakan pula pihak yang membayar. Dalam usaha kue rumahan, pelanggan akhir dapat membayar per kotak atau per pesanan. Dalam jasa desain, pemilik usaha dapat membayar per proyek. Dalam layanan konsultasi, pelanggan dapat membayar per sesi. Untuk pendampingan yang berlangsung beberapa kali, pembayaran dapat dikaitkan dengan rangkaian layanan yang ruang lingkupnya ditulis sejak awal.

Rumus sederhananya adalah:

Pendapatan kotor = jumlah unit atau pesanan × harga per unit atau pesanan

Jika dalam satu minggu Anda menargetkan 12 kotak makan siang dengan harga Rp25.000 per kotak, pendapatan kotor yang direncanakan adalah $12 \times \text{Rp}25.000 = \text{Rp}300.000$ per minggu. Angka ini belum menjadi keuntungan dan belum menunjukkan kas yang tersedia, karena masih ada biaya bahan, kemasan, pengantaran, serta kemungkinan

pembayaran yang belum diterima. Perhitungan ini hanya membantu Anda melihat bentuk pendapatan dan menghubungkannya dengan kapasitas pemenuhan.

Catat kebutuhan utama yang berkaitan langsung dengan pesanan. Kebutuhan tersebut dapat mencakup bahan, alat, ruang kerja, kemampuan, waktu pengerjaan, tenaga bantuan, serta biaya operasional seperti pengantaran atau pemakaian layanan pihak lain. Bedakan kebutuhan wajib, kebutuhan pendukung, dan kebutuhan yang dapat ditunda. Kompiler yang sudah tersedia mungkin merupakan kebutuhan wajib untuk usaha makanan, sedangkan kemasan dengan desain khusus dapat ditunda. Perangkat pencatatan berbayar juga belum tentu wajib jika pesanan masih dapat dicatat dengan rapi melalui telepon genggam.

Gunakan hitungan sebelum memutuskan membeli alat. Rumusnya adalah:

Biaya penggunaan = biaya memperoleh alat ÷ jumlah penggunaan yang diperkirakan

Jika sebuah alat berharga Rp600.000 dan diperkirakan digunakan 12 kali dalam empat minggu, biaya per penggunaannya adalah $\text{Rp}600.000 \div 12 = \text{Rp}50.000$. Namun, angka tersebut belum memasukkan perawatan, ruang penyimpanan, dan risiko alat menganggur. Jika alat serupa dapat disewa Rp35.000 setiap kali pakai atau dapat dipinjam

tanpa biaya pada jadwal yang sesuai, membeli belum tentu menjadi pilihan awal yang masuk akal. Hubungkan keputusan itu dengan pesanan yang benar-benar ada, bukan dengan keinginan untuk terlihat siap.

Rancangan satu halaman dapat ditulis sebagai rangkaian jawaban yang saling terhubung: siapa pelanggan utama, masalah apa yang mereka alami, tawaran apa yang diberikan, manfaat utama apa yang dijanjikan, melalui saluran mana pesanan diperoleh, bagaimana pelanggan membayar, bagaimana pesanan dipenuhi, dan kebutuhan utama apa yang diperlukan. Tambahkan alasan pelanggan memilih tawaran Anda dibandingkan pilihan yang sudah mereka gunakan. Alasannya tidak harus berupa harga paling murah. Bisa berupa pemesanan yang lebih mudah, jadwal yang lebih sesuai, hasil yang lebih rapi, pilihan yang lebih sederhana, atau perhatian pada kebutuhan tertentu.

Setelah semua bagian ditulis, periksa enam hal: apakah pelanggan dapat dijangkau tanpa pengeluaran besar; apakah masalahnya cukup nyata untuk mendorong tindakan; apakah solusi dapat diberikan dengan kemampuan dan waktu yang tersedia; apakah saluran penjualan sesuai dengan kebiasaan pelanggan; apakah cara pembayaran jelas; dan apakah kebutuhan utama sudah tersedia atau dapat dipenuhi tanpa menghabiskan modal uji. Jika salah satu jawaban masih berupa dugaan, tandai sebagai asumsi, bukan fakta.

Pilih satu tawaran utama, satu kelompok pelanggan, satu saluran penjualan, dan satu cara pemenuhan untuk diuji lebih lanjut pada Bab 3. Tulis bagian yang belum terbukti secara terang, misalnya pelanggan bersedia membayar Rp40.000 per sesi, pesanan dapat diselesaikan dalam dua hari, atau bahan untuk 10 unit tersedia dengan biaya yang masih masuk akal. Asumsi seperti itu tidak selesai hanya dengan terus berpikir. Anda perlu memeriksanya melalui percakapan, penawaran, atau pesanan awal.

Sebagai tindakan langsung, gunakan waktu pada hari ini untuk menulis rancangan satu halaman dengan satu contoh usaha yang paling mungkin Anda jalankan. Gunakan angka dari keadaan Anda sendiri: misalnya kebutuhan bahan untuk 10 unit, waktu pengerjaan selama tiga hari, alat yang sudah dimiliki, dan harga yang ingin diuji. Setelah selesai, kirimkan tawaran ringkas itu kepada calon pelanggan yang sesuai. Catat pertanyaan, keberatan, keputusan mereka, serta bagian pemenuhan yang masih belum pasti. Dari catatan tersebut, tetapkan satu rancangan yang layak dibawa ke tahap uji—bukan karena terlihat paling menarik, melainkan karena hubungan antara pelanggan, masalah, tawaran, pesanan, dan pemenuhannya paling dapat dikendalikan.

Key Takeaways

- Mulailah dengan satu pelanggan utama yang masalahnya cukup penting untuk mendorong tindakan.
 - Bedakan pujian umum seperti “ini bagus” dari bukti yang lebih kuat, misalnya mereka menjelaskan kebutuhan, bersedia mencoba, menanyakan harga, atau ingin memesan.
-

Pilih bentuk usaha yang sesuai dengan waktu, ruang, alat, keterampilan, dan kemampuan kas yang tersedia. Perhatikan pula kerumitan operasionalnya: kebutuhan persediaan, kapasitas pengerjaan, kecepatan memenuhi pesanan, serta jumlah uang yang tertahan sebelum penjualan terjadi.

Rumuskan tawaran secara spesifik dengan menjelaskan siapa yang dilayani, masalah yang diselesaikan, manfaat utama yang diterima, dan alasan pelanggan memilih Anda. Hubungkan manfaat dengan kebutuhan nyata, bukan hanya klaim umum seperti “berkualitas” atau “murah”.

Definisi: Gunakan rancangan usaha satu halaman untuk menghubungkan pelanggan utama, masalah, solusi, manfaat, saluran penjualan, sumber pendapatan, alasan pelanggan memilih tawaran, serta kebutuhan utama yang harus disiapkan. Jika ada bagian yang masih kabur, sederhanakan tawaran sebelum memperbesar rencana.

Sebagai keputusan uji awal, pilih satu arah usaha yang paling masuk akal, tuliskan rancangannya dengan bahasa sederhana, lalu lakukan satu tindakan nyata: berbicara dengan calon pelanggan atau menawarkan solusi. Gunakan respons, pertanyaan, dan pesanan awal sebagai bukti untuk menentukan langkah berikutnya.

End of Chapter

Bab 3: Merancang Versi Minimum yang Layak Dijual

3.1 Menetapkan Manfaat Inti dan Mutu Minimum

Banyak usaha awal tersendat bukan karena produknya tidak menarik, melainkan karena pembuatnya mencoba memenuhi terlalu banyak hal sekaligus. Mereka menambah pilihan rasa, memperindah kemasan, membeli alat baru, atau menerima permintaan khusus sebelum manfaat utama produknya terbukti. Akibatnya, biaya meningkat, waktu pengerjaan melebar, dan mutu berubah-ubah.

 **Key Insight:** *Versi minimum yang layak dijual bukanlah produk asal jadi. Versi ini adalah bentuk paling sederhana yang sudah menyelesaikan satu masalah utama pelanggan dengan mutu yang dapat dijaga.*

Mulailah dengan pertanyaan yang spesifik: masalah apa yang wajib diselesaikan oleh produk atau jasa ini? Jawabannya harus menggambarkan hasil yang dapat dirasakan atau diperiksa pelanggan, bukan hanya bahan, alat, atau proses internal.

“Menggunakan tepung pilihan dan oven rumah” menjelaskan masukan serta proses, tetapi belum menunjukkan manfaat. Rumusan yang lebih berguna adalah “menyediakan kudapan siap santap untuk sarapan keluarga pada pagi hari.” Pelanggan dapat menilai apakah kebutuhan tersebut terpenuhi.

Untuk jasa, hindari rumusan seperti “menggunakan perangkat lunak pencatatan” atau “memberikan konsultasi melalui pesan singkat”. Rumusan itu belum menunjukkan perubahan yang diterima pelanggan.

Manfaat inti dapat dirumuskan sebagai “membantu pemilik usaha mengetahui uang masuk, uang keluar, dan saldo usaha setiap minggu.” Kalimat tersebut menjadi dasar untuk menentukan apa yang wajib tersedia, apa yang hanya mendukung, dan apa yang masih dapat ditunda.

Memisahkan hasil utama dari pelengkap

Pisahkan hasil utama dari pelengkap. Hasil utama adalah alasan pelanggan bersedia membayar. Pelengkap membuat pengalaman lebih nyaman, menarik, atau berbeda, tetapi ketiadaannya tidak langsung menggagalkan fungsi utama.

Pada usaha makanan rumahan, rasa yang sesuai pesanan, jumlah yang tepat, kebersihan, dan waktu pengiriman mungkin termasuk kebutuhan wajib. Kartu ucapan, pilihan pita, foto produk profesional, atau beberapa ukuran kemasan dapat menjadi pelengkap.

Pada jasa desain, berkas yang dapat digunakan sesuai ukuran yang disepakati dan dikirim pada waktu yang dijanjikan merupakan hasil utama. Animasi tambahan, banyak pilihan huruf, atau pertemuan tatap muka mungkin belum wajib.

Masukkan suatu unsur ke dalam kebutuhan wajib hanya jika ketiadaannya menghambat fungsi utama, mutu dasar, keamanan, atau penyelesaian pesanan.

Uji dengan pertanyaan sederhana: jika unsur ini dihilangkan, apakah pelanggan tetap menerima hasil yang dijanjikan? Jika jawabannya ya, tandai sebagai pendukung atau tunda. Jika jawabannya tidak, tulis alasan dan ukuran yang harus dipenuhi.

Dengan cara ini, Anda dapat menahan dorongan membeli alat, bahan, atau kemasan yang terlihat profesional tetapi belum dibutuhkan oleh penjualan awal.

Menyesuaikan manfaat dengan kapasitas kerja

Contoh kapasitas makan siang rumahan

Bayangkan skenario pengandaian berikut. Anda ingin menjual makan siang rumahan seharga Rp25.000 per unit. Manfaat intinya bukan “memiliki banyak pilihan lauk”, melainkan menyediakan makan siang dengan rasa yang konsisten, porsi yang jelas, dan waktu penerimaan yang disepakati.

Untuk memperkirakan kemampuan dasar, gunakan rumus: kapasitas harian = waktu kerja efektif per hari dibagi waktu pengerjaan per unit.

 **Definisi:** Kapasitas harian = waktu kerja efektif per hari dibagi waktu pengerjaan per unit.

Jika waktu kerja efektif Anda 200 menit per hari dan satu unit memerlukan 20 menit, kapasitas teoritisnya adalah 10 unit per hari. Namun, kapasitas aman harus menyisakan waktu untuk membersihkan area kerja, menjawab pelanggan, mencatat pesanan, dan menangani kesalahan.

Jika kegiatan tersebut memerlukan 40 menit per hari, waktu produksi menjadi 160 menit per hari. Kapasitas kerja yang lebih realistis adalah 8 unit per hari atau 40 unit per minggu kerja selama 5 hari.

Angka ini bukan janji penjualan, melainkan batas untuk menjaga mutu. Jika kemampuan aman hanya 8 unit per hari, menawarkan 30 unit dalam satu hari bukan tanda kesiapan; itu membuat janji penjualan lebih besar daripada kemampuan kerja.

Menulis ukuran mutu yang dapat diperiksa

Mutu minimum perlu ditulis dalam ukuran yang dapat diperiksa. Untuk makanan, periksa ketepatan isi, kebersihan, rasa, jumlah unit, dan waktu siap.

Untuk perdagangan kecil, periksa kesesuaian barang, kondisi saat diterima, kelengkapan, dan ketepatan pengiriman.

Untuk usaha berbasis keahlian, periksa kesesuaian hasil dengan kebutuhan, jumlah revisi yang termasuk, kelengkapan berkas, dan ketepatan waktu.

Hindari ukuran seperti “harus bagus” atau “harus cepat” karena setiap orang dapat menafsirkannya berbeda.

Tetapkan pula kondisi yang membuat pesanan diperbaiki, ditolak, atau dijadwalkan ulang.

- Pesanan perlu diperbaiki jika hasilnya masih dapat diselamatkan tetapi belum memenuhi standar, misalnya isi kurang, berkas salah, atau kemasan rusak.

- Pesanan perlu ditolak jika bahan, informasi, atau waktu yang tersedia tidak memungkinkan Anda memenuhi mutu dasar dengan aman.
- Pesanan perlu dijadwalkan ulang jika permintaan masih dapat dikerjakan, tetapi waktu yang disepakati tidak realistis tanpa mengorbankan pesanan lain.

Buat keputusan ini sebelum menerima pesanan, bukan ketika masalah sudah terjadi.

 **Perhatian:** Salah satu kesalahan pemula adalah menganggap semua permintaan pelanggan harus diterima agar terlihat ramah. Padahal, menerima permintaan yang tidak sanggup dikerjakan dapat merusak kepercayaan lebih besar daripada menolaknya sejak awal dengan alasan yang jelas.

Kesalahan lain adalah menetapkan mutu berdasarkan perasaan hari itu. Hari ini ukuran porsi bisa penuh, besok berkurang; hari ini revisi diberikan tanpa batas, besok pelanggan diminta membayar tambahan.

Standar minimum berfungsi sebagai pagar agar keputusan tidak berubah hanya karena lelah, terburu-buru, atau ingin menyenangkan semua orang.

Menerapkan manfaat, mutu, dan kapasitas pada satu tawaran

Untuk mempraktikkannya, ambil satu produk atau jasa yang paling ingin Anda jual.

1. Tulis satu kalimat manfaat yang dapat diamati pelanggan, lalu tulis tiga sampai lima ukuran mutu yang dapat diperiksa.
2. Tandai setiap unsur sebagai wajib, pendukung, atau dapat ditunda.
3. Setelah itu, tentukan kapan hasil harus diperbaiki, kapan pesanan ditolak, dan kapan jadwal diubah.
4. Jika ada unsur yang belum bisa Anda ukur atau jaga secara konsisten, jangan masukkan unsur tersebut ke dalam janji penawaran awal.

Kerjakan latihan ini untuk satu tawaran saja. Uji apakah manfaat, mutu, dan kapasitasnya tetap dapat dijaga selama 5 hari kerja atau 1 minggu pengujian.

Jika belum, persempit tawaran sebelum menerimanya sebagai penjualan awal.

3.2 Menyusun Bentuk Penawaran dan Batas Layanan

Penawaran awal bukan sekadar nama produk atau daftar jasa. Penawaran adalah janji yang jelas tentang apa yang pelanggan dapatkan, dalam bentuk apa, melalui proses seperti apa, dan dengan batas yang perlu dihormati kedua pihak.

Tanpa batas, usaha kecil mudah kewalahan ketika pelanggan meminta tambahan, perubahan, atau perlakuan khusus. Setiap permintaan tambahan memakai waktu, bahan, tenaga, dan perhatian yang harus dihitung.

Menjelaskan isi dan batas penawaran

Mulailah dengan nama yang langsung menjelaskan hasilnya. Nama tidak harus kreatif atau terdengar mewah. Pelanggan harus dapat memahami isi penawaran tanpa menebak-nebak.

Jelaskan empat unsur dalam satu rangkaian:

- pekerjaan atau produk yang diberikan
- jumlah atau cakupannya
- hasil yang diterima

- hal yang tidak termasuk

 **Definisi:** Penawaran awal = isi utama + hasil yang diterima + batas layanan.

Jika salah satu bagian tidak jelas, pelanggan akan mengisinya dengan perkiraan sendiri.

Contoh bentuk penawaran jasa

Bayangkan Anda menawarkan jasa penyuntingan naskah untuk pemilik usaha kecil. “Penyuntingan Naskah Promosi Dasar” dapat mencakup pemeriksaan ejaan, perapian kalimat, dan penyesuaian alur untuk 1 naskah sampai jumlah kata yang disepakati.

Hasilnya berupa 1 berkas naskah yang telah disunting dan catatan singkat tentang perubahan penting. Penulisan ulang dari awal, pembuatan gagasan promosi, penerjemahan, dan penyuntingan naskah tambahan tidak termasuk.

Dengan bentuk ini, pelanggan memahami hasil yang dibeli, bukan hanya harga.

Untuk produk fisik, prinsipnya sama. Jika Anda menjual paket makanan rumahan, jelaskan jenis makanan, jumlah unit, ukuran porsi, waktu pemesanan, cara pengambilan atau pengiriman, serta kondisi yang tidak dapat dilayani.

“Paket Sarapan Rumahan” dapat berarti 3 jenis makanan, masing-masing 1 unit, dalam wadah standar, untuk diambil pada waktu yang disepakati.

Permintaan mengganti semua bahan, mengubah jumlah secara mendadak, atau mengirim ke wilayah di luar jangkauan tidak otomatis termasuk dalam harga awal.

Membedakan biaya dan perubahan

Bedakan isi penawaran berdasarkan biaya dan kepentingannya.

- Biaya wajib diperlukan agar penjualan dapat dilakukan, misalnya bahan utama, kemasan dasar, atau waktu pengerjaan inti.
- Biaya pendukung membantu kelancaran layanan, misalnya alat komunikasi, perjalanan tertentu, atau kemasan tambahan.
- Biaya yang dapat ditunda belum perlu dikeluarkan sebelum permintaan terbukti, misalnya variasi rasa, kemasan khusus, atau peralatan tambahan.

Pembedaan ini mencegah Anda memperbesar penawaran sebelum kebutuhan pelanggan benar-benar terlihat.

Batas jumlah perubahan perlu disebutkan sebelum pekerjaan dimulai. Pada jasa desain sederhana, misalnya, harga dapat mencakup 1 rancangan awal dan 1 putaran perubahan yang masih sesuai kesepakatan.

Perubahan setelah persetujuan, perubahan arah yang mendasar, atau penambahan halaman perlu dinilai ulang.

 **Perhatian:** *Tetapkan jumlah perubahan yang termasuk sebelum pekerjaan dimulai agar pekerjaan tambahan tidak menghabiskan sumber daya usaha secara diam-diam.*

Gunakan rumus berikut:

Biaya tambahan = waktu tambahan × biaya waktu per jam + bahan atau biaya pihak lain.

Jika perubahan memerlukan 2 jam tambahan dan nilai waktu kerja ditetapkan Rp40.000 per jam, biaya waktu tambahannya adalah $2 \text{ jam} \times \text{Rp}40.000 = \text{Rp}80.000$.

Jumlah itu belum mencakup bahan atau layanan lain. Perhitungan ini bukan hukuman bagi pelanggan, melainkan cara agar pekerjaan tambahan tidak diam-diam menghabiskan sumber daya usaha.

Menetapkan spesifikasi hasil

Spesifikasi hasil juga harus dapat diperiksa. Pada produk makanan, spesifikasi dapat mencakup ukuran porsi, tingkat kematangan, jenis kemasan, dan batas toleransi yang wajar.

Pada jasa, spesifikasi dapat berupa jumlah halaman, format berkas, jumlah pertemuan, atau bentuk hasil akhir.

Hindari kata seperti “sempurna”, “cepat”, atau “sesuai keinginan” tanpa penjelasan. Gantilah dengan keterangan seperti “hasil dikirim dalam berkas PDF”, “pengerjaan selesai dalam 3 hari kerja setelah bahan lengkap diterima”, atau “termasuk 1 kali perubahan untuk memperbaiki bagian yang tidak sesuai kesepakatan”.

Menetapkan wilayah, pengiriman, dan waktu

Wilayah dan cara pengiriman juga termasuk bagian dari penawaran. Usaha rumahan dapat menetapkan pengambilan di titik tertentu atau pengiriman melalui layanan pihak lain dengan biaya ditanggung pelanggan.

Untuk jasa, Anda dapat menggunakan 1 saluran komunikasi utama; pertemuan langsung hanya dilakukan jika disepakati sebelumnya. Jangan menerima alamat, waktu, atau cara pengiriman yang tidak sanggup Anda kendalikan hanya karena takut kehilangan pesanan.

Gunakan rumus berikut untuk menilai kelayakan pengiriman:

**Beban pengiriman = biaya pengiriman + waktu perjalanan
× biaya waktu per jam.**

Jika pengiriman memerlukan biaya Rp25.000 dan waktu perjalanan 2 jam dengan nilai waktu Rp40.000 per jam, bebannya adalah $\text{Rp}25.000 + (2 \times \text{Rp}40.000) = \text{Rp}105.000$.

Anda kemudian memutuskan apakah biaya dibayar terpisah, dimasukkan ke harga, atau membuat pesanan tersebut belum layak dilayani. Omzet dari pesanan itu tidak otomatis menjadi kas atau keuntungan.

Waktu pemesanan perlu dibuat tegas, terutama ketika produk membutuhkan bahan atau persiapan. Misalnya, pesanan paket makanan diterima paling lambat 2 hari sebelum hari pengambilan.

Pesanan pada hari yang sama hanya layak diterima jika bahan tersedia, waktu kerja cukup, dan mutu masih dapat dijaga. Kecepatan bukan manfaat jika membuat produk terlambat, mutu menurun, atau pekerjaan lain terbengkalai.

Mengatur komunikasi dan pilihan

Pilih 1 saluran komunikasi utama agar informasi tidak tercecer. Tetapkan kapan pesan dibaca dan kapan jawaban diberikan.

Jika Anda hanya dapat memeriksa pesan pada pagi dan malam hari, sampaikan sejak awal. Batas komunikasi membantu pelanggan mengatur harapan dan membantu Anda menjaga waktu kerja tanpa terus memantau telepon.

Batasi pula jumlah pilihan awal. Penjual makanan tidak harus menyediakan banyak rasa, penyedia jasa tidak harus membuat banyak paket, dan pengrajin tidak harus menerima semua ukuran serta bahan.

Pilihan baru layak ditambahkan jika melayani kebutuhan yang berbeda dan masih dapat dikerjakan tanpa mengganggu mutu serta kapasitas. Menyederhanakan pilihan bukan berarti menolak pelanggan; Anda sedang menjaga agar janji utama dapat dipenuhi.

Menangani permintaan tambahan

Sampaikan bahwa pekerjaan tambahan, bahan khusus, permintaan mendadak, dan perubahan setelah persetujuan akan diperiksa berdasarkan ketersediaan, waktu, biaya, dan pengaruhnya terhadap hasil.

Berikan pilihan yang jelas: tetap memakai rancangan awal, mengubah jadwal, menyesuaikan isi, atau menyepakati biaya tambahan. Jangan menjanjikan sebelum memeriksa kemampuan nyata usaha.

 **Tips Praktis:** Susun satu penawaran lengkap dengan nama, isi, hasil, batas perubahan, spesifikasi, pengiriman, waktu pemesanan, saluran komunikasi, dan hal yang tidak termasuk.

Sebagai tindakan langsung, pilih 1 penawaran yang ingin Anda jual dalam minggu ini. Tulis:

- nama
- isi lengkap
- hasil yang diterima
- batas perubahan
- spesifikasi
- wilayah atau cara pengiriman
- waktu pemesanan
- saluran komunikasi
- hal-hal yang tidak termasuk

Bacakan kalimatnya seolah-olah Anda sedang menjelaskannya kepada pelanggan. Jika masih ada bagian yang menimbulkan dua tafsir, sempitkan penawaran tersebut

sebelum menerima pesanan.

Terakhir, uji apakah janji itu dapat dipenuhi berulang kali selama 5 hari kerja atau 1 minggu, dengan waktu dan sumber daya yang tersedia.

Jika belum, jangan menambah alat, bahan, atau pilihan. Persempit penawaran sampai manfaat inti, batas layanan, dan hasil yang diterima pelanggan dapat dijaga.

Itulah bentuk awal yang cukup jelas untuk diuji melalui penjualan pertama.

3.3 Menetapkan Kapasitas, Waktu, dan Keputusan Peluncuran

Versi awal yang sederhana tetap dapat menjadi beban jika jumlah pesanan melebihi kemampuan pengerjaan.

Kesalahan biasanya terjadi karena waktu dihitung hanya dari saat membuat produk atau mengerjakan jasa.

Padahal, Anda juga perlu membaca pesan, mengonfirmasi rincian, membeli bahan, menyiapkan tempat, mengemas, mengirim, memeriksa hasil, memperbaiki kesalahan, dan menanggapi perubahan pelanggan.

Akibatnya, janji penyelesaian terlihat masuk akal di atas kertas, tetapi sulit dipenuhi ketika pesanan benar-benar masuk.

Hitung kapasitas yang dapat dijaga

Kapasitas bukan sekadar jumlah barang yang sanggup dibuat.

 **Key Insight:** Kapasitas adalah jumlah pesanan yang dapat diselesaikan dengan mutu tetap terjaga, dalam waktu yang tersedia, tanpa mengorbankan kebutuhan rutin dan batas tenaga yang wajar.

Rumus sederhananya:

Kapasitas teoritis = waktu pengerjaan bersih ÷ waktu yang dibutuhkan untuk satu pesanan.

Jika waktu usaha yang dapat digunakan adalah 6 jam per hari, tetapi Anda menyisihkan 2 jam untuk komunikasi, pembelian, pencatatan, dan kebutuhan tak terduga, waktu pengerjaan bersih Anda adalah 4 jam.

Jika satu pesanan membutuhkan 1 jam, kapasitas teoritisnya adalah 4 pesanan per hari.

Namun, angka tersebut belum tentu menjadi kapasitas yang aman.

Bahan dapat terlambat, alat dapat bermasalah, pelanggan mungkin meminta penjelasan tambahan, atau hasil perlu diperbaiki.

Karena itu, gunakan rumus yang lebih hati-hati:

Kapasitas aman = waktu usaha yang tersedia – waktu rutin – waktu cadangan.

Misalnya, Anda memiliki waktu usaha 20 jam per minggu.

Anda membutuhkan 5 jam untuk komunikasi, pembelian, pencatatan, dan pembersihan.

Anda juga menyisihkan 3 jam untuk kesalahan atau pekerjaan mendadak.

Waktu pengerjaan yang aman menjadi 12 jam per minggu.

Jika satu pesanan jasa desain sederhana membutuhkan 3 jam sejak menerima rincian sampai berkas diserahkan, kapasitas aman Anda adalah 4 pesanan per minggu.

Empat pesanan itu bukan kewajiban untuk selalu diterima.

Angka tersebut adalah batas atas untuk membantu Anda menolak atau menjadwalkan pesanan tambahan dengan alasan yang jelas.

Jika masih ada pekerjaan utama, kebutuhan rumah tangga, atau waktu pemulihan yang harus dijaga, kurangi lagi waktu yang Anda tetapkan sebagai waktu usaha.

Kapasitas yang sehat bukan angka terbesar yang mungkin dicapai, melainkan angka yang masih dapat dipenuhi berulang kali.



Perhatian: Kapasitas maksimal menggambarkan kondisi terbaik, sedangkan kapasitas aman menyisakan ruang untuk komunikasi, kesalahan, kebutuhan rutin, dan gangguan tak terduga.

Sebelum menetapkan jumlah pesanan, pisahkan seluruh waktu kerja:

- Waktu produksi atau pengerjaan adalah waktu untuk membuat barang atau menyelesaikan layanan inti.
- Waktu persiapan mencakup menyiapkan bahan, membuka perangkat, membersihkan area kerja, atau menata berkas pelanggan.
- Waktu komunikasi digunakan untuk menjawab pertanyaan, meminta rincian, mengonfirmasi pembayaran, dan menyepakati waktu penyerahan.
- Waktu pembelian mencakup mencari serta mengambil bahan atau kebutuhan kerja.
- Waktu pengemasan dan pengiriman juga harus dihitung, termasuk waktu perjalanan jika Anda menyerahkan pesanan sendiri.
- Terakhir, sediakan waktu untuk pemeriksaan dan perbaikan karena hasil pertama tidak selalu langsung sesuai standar.

Contoh perhitungan waktu total pesanan

Bayangkan skenario usaha makanan rumahan yang menerima pesanan makan siang.

Satu kotak membutuhkan waktu produksi 12 menit.

Namun, setiap pesanan juga memerlukan waktu untuk menyiapkan bahan, mencatat pesanan, mengemas, dan memeriksa kelengkapan.

Rumusnya:

Waktu total pesanan = waktu persiapan + waktu produksi seluruh unit + waktu pemeriksaan + waktu pengemasan.

Jika persiapan membutuhkan 45 menit, produksi 10 kotak membutuhkan 120 menit, pemeriksaan 15 menit, dan pengemasan 30 menit, waktu total pesanan adalah 210 menit atau 3,5 jam.

Angka ini belum memasukkan pembelian bahan dan komunikasi.

Jadi, janji selesai pada hari yang sama hanya aman jika bahan, informasi pesanan, dan waktu penyerahan memang sudah siap.

Contoh kapasitas jasa berbasis keahlian

Pada usaha jasa, waktu sering tersebar karena pekerjaan tidak dilakukan dalam satu duduk.

Skenario lain dapat terlihat pada layanan perbaikan pakaian.

Anda perlu menerima ukuran dan permintaan, membeli bahan tambahan jika diperlukan, mengerjakan perbaikan, memeriksa jahitan, lalu mengatur pengambilan.

Jika pengerjaan inti membutuhkan 40 menit, sedangkan komunikasi, pengukuran, pemeriksaan, dan penyerahan membutuhkan 35 menit, waktu satu pesanan adalah 75 menit.

Mengabaikan 35 menit tambahan akan membuat jadwal tampak longgar, padahal Anda terus berpindah dari satu tugas ke tugas lain.

Susun alur kerja dan titik pemeriksaan

Gunakan alur kerja yang berurutan agar tahap penting tidak terlewat.

1. Pertama, terima kebutuhan pelanggan. Catat apa yang diminta, jumlah atau ruang lingkup pekerjaan, ukuran, bahan, tenggat, dan cara penyerahan.
2. Kedua, konfirmasi rincian. Jangan mulai bekerja berdasarkan percakapan yang masih samar. Pastikan pelanggan memahami isi pesanan, harga, waktu

penyelesaian, batas perubahan, dan hal yang tidak termasuk.

3. Ketiga, siapkan bahan atau pekerjaan. Periksa ketersediaan bahan, perangkat, berkas, serta waktu yang diperlukan.
4. Keempat, kerjakan pesanan sesuai standar yang sudah ditetapkan.
5. Kelima, periksa hasil sebelum menyatakan pesanan selesai.
6. Terakhir, serahkan pesanan dengan informasi yang jelas, termasuk apa yang diterima pelanggan dan kapan batas umpan balik atau perubahan berlaku.

Pemeriksaan tidak harus rumit, tetapi harus menjawab pertanyaan yang sama setiap kali.

- Untuk makanan, periksa jumlah, kebersihan kemasan, jenis pesanan, dan kelengkapan tambahan.
- Untuk jasa desain, periksa ukuran berkas, isi teks, kesesuaian dengan kesepakatan, dan keterbacaan.
- Untuk jasa perbaikan, periksa kekuatan hasil, kerapian, dan kesesuaian ukuran.

Gunakan satu pertanyaan utama sebelum penyerahan:

Apakah hasil ini memenuhi manfaat inti dan standar minimum yang sudah dijanjikan?

Jika jawabannya belum, tahan penyerahan dan perbaiki bagian yang penting.

Jika ada kekurangan yang tidak memengaruhi manfaat inti tetapi tetap perlu diketahui pelanggan, sampaikan secara terbuka sebelum pesanan diterima.

Titik pemeriksaan ini mencegah kesalahan kecil berubah menjadi pekerjaan ulang yang mengganggu pesanan berikutnya.

Pada saat yang sama, catatan pemeriksaan memberi Anda data untuk memperbaiki alur kerja, bukan sekadar mengandalkan ingatan.

Tetapkan waktu penyelesaian yang aman

Waktu penyelesaian sebaiknya ditetapkan dari kapasitas nyata, bukan dari keinginan agar penawaran terlihat lebih menarik.

Rumusnya:

Waktu penyelesaian aman = antrean yang sudah diterima + waktu pengerjaan pesanan baru + cadangan keterlambatan.

Jika Anda masih memiliki dua pesanan yang masing-masing membutuhkan 1 hari kerja, lalu pesanan baru membutuhkan 2 hari kerja, jangan menjanjikan selesai besok hanya karena pekerjaan inti dapat dilakukan dalam beberapa jam.

Masukkan waktu pemeriksaan, komunikasi, pengiriman, dan gangguan yang mungkin muncul.

Janji yang sedikit lebih longgar tetapi dapat dipenuhi biasanya lebih sehat daripada janji cepat yang sering meleset.

Skenario ini juga berlaku pada layanan berbasis keahlian.

Anda menawarkan peninjauan dokumen dengan waktu pengerjaan 2 hari kerja.

Satu dokumen memerlukan 2 jam untuk ditinjau, 30 menit untuk komunikasi, dan 30 menit untuk pemeriksaan akhir.

Jadi, satu pesanan membutuhkan 3 jam.

Jika Anda memiliki 15 jam per minggu untuk layanan ini, tetapi perlu menyisihkan 5 jam untuk pekerjaan administrasi dan pencarian pelanggan, kapasitas aman Anda adalah 10 jam.

Dengan kebutuhan 3 jam per pesanan, Anda dapat menerima 3 pesanan penuh per minggu dan menyisakan 1 jam cadangan.

Jangan membulatkannya menjadi 4 pesanan hanya karena 10 jam tampak mendekati 12 jam.

Pembulatan ke atas dapat menghapus ruang untuk kesalahan dan kebutuhan rutin.

Hubungkan ukuran dengan keputusan peluncuran

Satu ukuran utama dapat membantu menghubungkan tujuan peluncuran, ukuran yang dipantau, dan keputusan operasional.

Jika tujuan Anda menguji kemampuan memenuhi pesanan, ukur jumlah pesanan yang selesai tanpa keterlambatan atau perbaikan besar.

Jika tujuan Anda menguji apakah waktu pengerjaan realistis, ukur waktu sejak rincian dikonfirmasi sampai pesanan diserahkan.

Jika tujuan Anda menguji bentuk penawaran, perhatikan jumlah orang yang menerima rincian penawaran lalu benar-benar memberikan pesanan, bukan hanya jumlah orang yang mengatakan penawarannya menarik.

Setiap ukuran harus mengarah pada keputusan.

Kapasitas hanya ditambah jika mutu dan waktu tetap terkendali.

Penawaran perlu diperjelas jika banyak pertanyaan muncul sebelum pesanan.

Batas layanan perlu diperketat jika perubahan pelanggan menghabiskan terlalu banyak waktu.

Dengan cara ini, catatan tidak berhenti sebagai angka, tetapi membantu menentukan tindakan berikutnya.

Sebelum meluncurkan versi awal, pastikan Anda dapat menjelaskan manfaat utama, standar hasil, batas layanan, kapasitas, dan waktu pengerjaan yang dapat dipenuhi.

Catat juga hal yang sengaja ditunda.

Anda mungkin belum menerima pesanan dengan banyak variasi rasa karena prosesnya belum stabil, belum menyediakan pengiriman ke wilayah jauh karena waktu perjalanan belum terukur, atau belum menerima perubahan desain setelah pekerjaan dimulai karena belum ada ruang kerja tambahan.

Penundaan bukan berarti kebutuhan tersebut tidak penting.

Penundaan berarti belum ada bukti bahwa kebutuhan itu layak dimasukkan sekarang.

Tetapkan tanda untuk meninjau ulang keputusan, seperti munculnya permintaan serupa secara berulang, kapasitas inti yang stabil selama beberapa minggu, atau pelanggan bersedia membayar tambahan yang sepadan dengan waktu dan biaya baru.

Untuk langsung mempraktikkannya, pilih satu penawaran yang paling siap dijual lalu catat waktu nyata dari menerima kebutuhan sampai penyerahan untuk satu pesanan percobaan:

1. Pilih satu penawaran yang paling siap dijual.
2. Catat waktu nyata dari menerima kebutuhan sampai penyerahan untuk satu pesanan percobaan.
3. Pisahkan waktu komunikasi.
4. Pisahkan waktu persiapan.
5. Pisahkan waktu pengerjaan, pemeriksaan, pengemasan, dan pengiriman.
6. Catat perbaikan jika ada.

 **Tips Praktis:** Catat waktu nyata dari menerima kebutuhan sampai penyerahan, pisahkan setiap tahap, lalu gunakan hasilnya untuk menetapkan kapasitas aman dan waktu penyelesaian.

Bandingkan catatan itu dengan waktu yang sebelumnya Anda bayangkan.

Gunakan hasilnya untuk menetapkan kapasitas aman dan waktu penyelesaian pertama.

Keputusan peluncurannya sederhana: tawarkan hanya versi yang manfaat intinya jelas, hasilnya dapat diperiksa, batasnya dapat dijelaskan, dan kapasitasnya masih dapat Anda kendalikan.

Jangan menambah alat, bahan, variasi, atau pekerjaan sebelum data pesanan menunjukkan bahwa tambahan tersebut memang diperlukan.

Key Takeaways

Setelah manfaat, batas layanan, dan proses dasar ditetapkan, pilih satu **manfaat inti** yang paling mungkin dibayar pelanggan.

Jangan menambah pilihan rasa, variasi layanan, kemasan rumit, atau permintaan khusus sebelum mutu dasar terbukti konsisten.

💡 **Key Insight:** *Versi minimum yang layak dijual harus menyelesaikan masalah utama dengan hasil yang dapat diulang.*

Tuliskan **batas layanan** secara jelas: apa yang diterima pelanggan, jumlah unit atau sesi, proses pengerjaan, waktu selesai, serta perubahan yang masih dapat dilayani.

Batas ini bukan tanda kurang ramah. Batas membantu Anda menjaga janji tetap masuk akal dan mencegah tambahan pekerjaan yang belum dihitung.

Hitung kapasitas dari seluruh alur kerja, bukan hanya waktu membuat produk atau mengerjakan jasa.

Rumusnya: **kapasitas teoritis = waktu kerja tersedia ÷ total waktu per pesanan.**

Jika satu pesanan membutuhkan total 3 jam dan waktu kerja Anda 12 jam per minggu, kapasitas teoritisnya adalah **12 jam ÷ 3 jam = 4 pesanan per minggu.**

Namun, kapasitas awal yang aman dapat lebih rendah karena sebagian waktu perlu disisihkan untuk pesan pelanggan, pembelian bahan, pengemasan, pengiriman, dan perbaikan kesalahan.

Pisahkan biaya wajib, biaya pendukung, dan biaya yang dapat ditunda.

Tetapkan standar hasil, waktu pengerjaan, kapasitas awal, serta hal yang sengaja belum dilayani.

Tawarkan rancangan tersebut kepada pelanggan yang sesuai, catat responsnya, lalu gunakan hasil uji untuk memutuskan apa yang perlu diperbaiki—bukan untuk menambah kerumitan secara otomatis.

End of Chapter

Bab 4: Mengatur Alat, Bahan, dan Keputusan Sewa atau Beli

4.1 Memetakan Kebutuhan Berdasarkan Perannya

Banyak usaha awal menghabiskan modal bukan karena produknya tidak dibutuhkan, melainkan karena pemiliknya membeli terlalu banyak hal sebelum memahami pekerjaan yang benar-benar harus dilakukan. Rak tambahan, kemasan khusus, alat dengan banyak kemampuan, atau bahan dalam jumlah besar dapat terlihat seperti persiapan serius, tetapi belum tentu membantu menghasilkan penjualan pertama.

 **Key Insight:** Cara yang lebih aman adalah memulai dari versi minimum yang dijual, lalu menelusuri kebutuhan yang benar-benar diperlukan untuk memenuhi janji kepada pelanggan.

Menelusuri Alur Kerja dan Kebutuhan Utama

Mulailah dengan menuliskan urutan kerja dari pesanan diterima sampai hasil diserahkan.

Pada usaha makanan rumahan, urutannya mungkin:

1. menerima pesanan,
2. menyiapkan bahan,
3. mengolah,
4. mengemas,
5. menyimpan sementara,
6. menyerahkan pesanan.

Pada jasa desain, urutannya dapat berupa menerima kebutuhan pelanggan, menyusun rancangan, mengirim contoh, memperbaiki sesuai kesepakatan, lalu menyerahkan hasil akhir.

Pada usaha perdagangan kecil, alurnya bisa mencakup memilih barang, membeli dari pemasok, menerima dan memeriksa barang, menyimpan, mencatat pesanan, kemudian mengirim atau menyerahkannya kepada pembeli.

Uraikan pekerjaan tersebut secukupnya, bukan untuk membuat prosedur yang rumit, melainkan untuk melihat kebutuhan yang sering terlewat. Di samping setiap tahap, catat alat, bahan, tempat, tenaga, atau dukungan kerja yang benar-benar diperlukan.

Dengan cara ini, kebutuhan dinilai berdasarkan perannya dalam menghasilkan pesanan, bukan berdasarkan kebiasaan usaha lain atau penampilan yang ingin dibangun.

Setelah alur kerja tertulis, tandai kebutuhan yang langsung memengaruhi mutu inti, keselamatan kerja, atau kemampuan menyelesaikan pesanan.

Pertanyaan pentingnya bukan, “Apa yang biasanya dimiliki usaha seperti ini?” melainkan, “Apa yang harus tersedia agar pekerjaan ini dapat dilakukan dengan benar?”

Jika Anda menjual kue, bahan utama, wadah pengolahan, alat pemanggang, dan kemasan yang melindungi produk mungkin berkaitan langsung dengan hasil yang dijanjikan. Jika Anda menawarkan jasa perbaikan komputer, perangkat pemeriksaan, sambungan listrik yang aman, dan cara menyimpan data pelanggan secara tertib dapat menjadi kebutuhan utama.

Sebaliknya, papan nama besar atau latar foto yang lebih menarik belum tentu diperlukan untuk menyelesaikan pesanan pertama.

Menyaring Kebutuhan Berdasarkan Perannya

Gunakan tiga pertanyaan penyaring untuk setiap kebutuhan:

- apakah ketiadaannya menghentikan penjualan,
- menurunkan mutu yang sudah dijanjikan,
- atau hanya membuat pekerjaan terasa lebih nyaman?

Dua pertanyaan pertama membantu menemukan persyaratan wajib. Pertanyaan terakhir menunjukkan perlengkapan pendukung atau tambahan yang dapat dipertimbangkan kemudian.

Kenyamanan tetap berguna, tetapi tidak boleh menyamar sebagai kebutuhan mendesak ketika modal masih terbatas.

 **Definisi:** Dalam praktiknya, kebutuhan dapat dikelompokkan menjadi tiga peran.

kebutuhan wajib untuk menghasilkan penjualan

Fungsi: Tanpanya, Anda tidak dapat membuat produk, memberikan layanan, menjaga keselamatan, atau menyerahkan pesanan sesuai janji.

Kapan diperlukan: Sebelum penjualan pertama

Contoh:

kebutuhan pendukung yang membantu efisiensi setelah kegiatan berjalan

Fungsi: Barang ini mungkin menghemat waktu, mengurangi pekerjaan berulang, atau membantu menjaga kerapian, tetapi usaha masih dapat dimulai tanpa memilikinya.

Kapan diperlukan: Setelah kegiatan berjalan

Contoh:

kebutuhan yang dapat ditunda sampai ada bukti permintaan atau hambatan nyata

Fungsi: Perlengkapan untuk memperbesar kapasitas, mempercantik tampilan, atau menambah pilihan biasanya berada dalam kelompok ini.

Kapan diperlukan: Sampai ada bukti permintaan atau hambatan nyata

Contoh:

Bedakan kebutuhan sebelum penjualan pertama dari kebutuhan setelah pesanan meningkat.

Sebelum menjual

Kebutuhan utama: satu alat utama, bahan untuk beberapa unit, wadah pengiriman, dan cara menerima pembayaran

Alasan:

Setelah pesanan meningkat

Kebutuhan utama: alat cadangan, tempat penyimpanan yang lebih luas, atau perangkat yang mempercepat pekerjaan

Alasan:

Perbedaan ini penting karena alat yang belum diperlukan dapat mengikat kas, memakan ruang, dan menambah perawatan tanpa memberi manfaat langsung.

Menilai Kebutuhan dari Kapasitas Nyata

Contoh skenario:

Bayangkan skenario pengandaian berikut. Anda ingin menjual 12 kotak makanan rumahan dalam 1 minggu, dengan menu yang sama dan batas pemesanan paling lambat 2 hari sebelum pengiriman.

Dari alur kerja, Anda menemukan bahwa bahan utama, alat pengolahan yang sudah tersedia, wadah makanan, label informasi, dan cara pengiriman berhubungan langsung dengan pesanan.

Anda juga mempertimbangkan alat pengolah berkapasitas lebih besar seharga Rp1.800.000, padahal alat yang ada masih mampu menghasilkan 12 unit dalam 1 hari.

Dalam kondisi itu, alat baru belum menjadi kebutuhan wajib. Alat tersebut baru perlu dipertimbangkan jika kapasitas alat lama menghambat pesanan, memperpanjang waktu kerja secara berlebihan, atau membuat mutu tidak konsisten.

Gunakan asumsi yang terlihat ketika menghitung kebutuhan bahan.

Rumusnya: jumlah unit yang dibuat $\times$ biaya bahan per unit = total biaya bahan.

Jika bahan untuk 1 kotak berharga Rp18.000 dan pesanan yang direncanakan berjumlah 12 unit dalam 1 minggu, perhitungannya adalah $12 \text{ unit} \times \text{Rp}18.000 = \text{Rp}216.000$.

Angka ini menjelaskan kebutuhan produksi untuk pesanan yang sudah direncanakan, bukan alasan untuk membeli bahan dalam jumlah besar tanpa kepastian penjualan. Jika daya simpan bahan pendek, sesuaikan pembelian dengan jadwal pesanan, jumlah unit, dan kemampuan penyimpanan.

Jangan menilai kebutuhan hanya dari harga atau mereknya. Barang yang murah dapat menjadi kebutuhan utama jika tanpa barang tersebut layanan tidak dapat diberikan.

Sebaliknya, alat yang mahal dapat ditunda jika hanya menambah kenyamanan, tampilan, atau kemampuan yang belum digunakan.

Persyaratan wajib harus ditulis berdasarkan fungsi minimum:

- pekerjaan apa yang harus dilakukan,
- mutu apa yang harus dijaga,
- kapasitas berapa unit yang perlu diselesaikan dalam 1 hari atau 1 minggu.

Dengan begitu, keputusan tidak mudah dipengaruhi merek, tampilan, atau kemampuan tambahan.

Ada pula kebutuhan yang tidak menghasilkan produk secara langsung, tetapi tetap memengaruhi hasil yang diterima pelanggan. Kebersihan, keamanan kerja, perlindungan barang saat pengiriman, dan pencatatan pesanan perlu dicatat berdasarkan fungsi nyatanya.

Namun, jangan langsung memilih versi paling mahal. Tentukan pekerjaan yang harus dilakukan, lalu tetapkan kemampuan minimum yang dibutuhkan.

Memetakan Satu Tawaran Utama

Sekarang, pilih satu tawaran utama yang paling siap diuji.

1. Tulis seluruh langkah dari pesanan diterima sampai hasil diserahkan.
2. Di samping setiap langkah, catat kebutuhan yang wajib tersedia sebelum penjualan pertama, kebutuhan yang membantu efisiensi setelah kegiatan berjalan, dan kebutuhan yang dapat ditunda.
3. Untuk setiap barang yang dianggap wajib, tuliskan alasan operasionalnya dalam satu kalimat.
4. Jika alasannya hanya “agar terlihat lebih profesional” atau “supaya usaha terasa lengkap”, pindahkan dulu ke kelompok yang dapat ditunda.

 **Tips Praktis:** Petakan langkah kerja dari pesanan diterima sampai hasil diserahkan, lalu tandai kebutuhan wajib, pendukung, dan yang dapat ditunda.

Lakukan pemetaan berdasarkan pekerjaan nyata, jumlah pesanan yang sanggup dilayani, dan mutu yang dijanjikan.

Hasil pemetaan ini akan menjadi dasar untuk membandingkan apakah setiap kebutuhan lebih masuk akal dibeli, disewa, dipinjam, digunakan bersama, atau dialihkan kepada penyedia jasa.

Dengan demikian, keputusan berikutnya tidak dimulai dari keinginan melengkapi usaha, melainkan dari kebutuhan yang terbukti.

4.2 Membandingkan Cara Memenuhi Kebutuhan

Satu kebutuhan usaha tidak selalu harus dipenuhi dengan membeli barangnya.

 **Perhatian:** *Bandingkan seluruh biaya dan konsekuensi selama barang atau layanan digunakan, bukan hanya harga beli atau tarif sewa di awal.*

Alat seharga Rp2.500.000 mungkin tampak lebih hemat daripada tarif sewa Rp150.000 per hari. Namun, kesimpulan itu belum lengkap jika alat hanya dipakai beberapa kali dalam satu bulan, membutuhkan ruang penyimpanan, perlu dirawat, dan berisiko menganggur ketika pesanan menurun.

Membandingkan pembelian dan penyewaan

Membeli memberi kendali lebih besar atas ketersediaan, waktu penggunaan, penyesuaian, dan standar kerja. Anda tidak perlu menunggu alat tersedia atau menyesuaikan jadwal dengan pemiliknya.

Namun, pembelian memerlukan modal awal dan memindahkan tanggung jawab kepada Anda. Barang harus disimpan, dirawat, dan diperbaiki. Nilainya juga dapat menurun.

Risiko lainnya adalah membeli kapasitas yang terlalu besar sebelum jumlah pesanan terbukti.

Menyewa mengurangi kebutuhan modal awal. Pilihan ini cocok ketika alat hanya digunakan sesekali, dibutuhkan untuk pekerjaan sementara, atau masih ingin diuji sebelum dipertimbangkan untuk dimiliki.

Kekurangannya, Anda bergantung pada ketersediaan penyedia, aturan penggunaan, kondisi barang, dan durasi sewa. Waktu pengambilan, pengembalian, pengiriman, serta penyesuaian alat dapat mengurangi manfaat tarif sewa yang tampak murah.

Untuk pilihan membeli, gunakan rumus berikut:

Biaya pemakaian bersih per penggunaan = (biaya awal - nilai sisa) ÷ perkiraan jumlah pemakaian + biaya pendukung per penggunaan + perawatan per penggunaan + penyimpanan per penggunaan + perbaikan per penggunaan.

 *Definisi: Nilai sisa adalah perkiraan uang yang masih dapat diperoleh jika barang dijual atau digunakan untuk kebutuhan lain.*

Jangan menetakannya secara optimistis. Jika belum ada kepastian bahwa barang dapat dijual kembali dengan nilai tertentu, gunakan perkiraan konservatif atau abaikan terlebih dahulu.

Contoh perhitungan pembelian

Bayangkan sebuah usaha rumahan yang memperkirakan akan membuat 120 unit kue dalam empat minggu. Pemilik mempertimbangkan alat pemanggang seharga Rp3.600.000.

Ia memperkirakan alat tersebut dapat digunakan untuk menghasilkan 600 unit selama masa uji dan masih memiliki nilai sisa Rp600.000. Biaya awal bersihnya adalah Rp3.600.000 dikurangi Rp600.000, yaitu Rp3.000.000.

Biaya alat per unit menjadi Rp3.000.000 dibagi 600 unit, atau Rp5.000 per unit. Jika bahan pendukung, perawatan, dan penyimpanan diperkirakan Rp1.000 per unit, biaya pemakaian alat menjadi Rp6.000 per unit.

Angka itu belum otomatis menjadikan pembelian pilihan terbaik. Pemilik tetap perlu memastikan apakah 600 unit masuk akal untuk diproduksi dalam masa uji, apakah alat mampu menjaga mutu, dan apakah modal Rp3.600.000 masih menyisakan kas untuk bahan serta kebutuhan wajib lain.

Jika kebutuhan nyata baru 120 unit dalam empat minggu, kapasitas alat yang jauh lebih besar dapat membuat sebagian modal tertahan tanpa membantu penjualan saat ini.

Untuk pilihan sewa, gunakan rumus berikut:

Biaya pemakaian sewa per unit atau pekerjaan = (tarif sewa + pengambilan dan pengembalian + waktu tunggu + pengiriman + penyesuaian + biaya keterlambatan atau hasil yang tidak sesuai) ÷ jumlah unit atau pekerjaan yang benar-benar dihasilkan.

Misalnya, alat pemanggang disewa dengan tarif Rp150.000 per hari selama dua hari. Tarif sewanya Rp300.000. Biaya pengiriman dan pengembalian berjumlah Rp80.000,

sedangkan penyesuaian dan waktu tunggu diperkirakan Rp40.000 berdasarkan jadwal penggunaan.

Total biaya menjadi Rp420.000. Jika alat menghasilkan 120 unit, biaya pemakaiannya adalah Rp420.000 dibagi 120 unit, atau Rp3.500 per unit.

Perhitungan ini hanya berlaku jika alat tersedia pada hari yang dibutuhkan dan hasilnya memenuhi mutu yang dijanjikan.

Kesalahan yang sering terjadi adalah membandingkan harga beli dengan tarif sewa secara langsung. Harga beli berlaku untuk banyak pemakaian, sedangkan tarif sewa biasanya berlaku untuk satu hari, satu pekerjaan, atau satu periode.

Kesalahan lainnya adalah melupakan waktu. Jika penyewaan mengharuskan Anda mengambil alat pada pagi hari, menunggu penyesuaian, lalu mengembalikannya pada sore hari berikutnya, waktu kerja yang hilang perlu diperhitungkan.

Bagi usaha jasa, keterlambatan alat dapat menunda beberapa pesanan dan mengganggu kepercayaan pelanggan, meskipun biaya sewanya rendah.

Meminjam, berbagi pakai, dan menghitung kapasitas

Meminjam atau berbagi pakai cocok untuk pengujian terbatas. Pilihan ini dapat mengurangi pengeluaran uang, tetapi bukan berarti bebas biaya atau risiko.

Sebelum menggunakan barang milik orang lain, sepakati:

- 1. waktu mulai dan selesai,
- 2. kondisi barang saat diterima,
- 3. cara penggunaan,
- 4. tanggung jawab jika rusak,
- 5. biaya bahan habis pakai,
- 6. cara mengatasi keterlambatan.

Kesepakatan sederhana melalui pesan tertulis lebih aman daripada mengandalkan ingatan. Jika alat dipakai bersama selama tiga hari, pastikan jadwal tersebut tidak bertabrakan dengan kebutuhan pemilik atau pengguna lain.

Kapasitas nyata juga perlu diperiksa. Alat mungkin mampu menghasilkan 40 unit per hari dalam kondisi ideal, tetapi kapasitas yang dapat diandalkan hanya 25 unit karena ada

waktu persiapan, pembersihan, pemindahan bahan, dan kemungkinan gangguan.

Gunakan kapasitas realistis, bukan angka terbaik yang hanya terjadi ketika semua keadaan sempurna. Jika kebutuhan puncak mencapai 30 unit per hari, alat dengan kapasitas nyata 25 unit dapat menjadi hambatan, walaupun rata-rata pesanan mingguan terlihat lebih rendah.

Catat pula batas ukuran, ketahanan pemakaian, dan waktu pengerjaan karena ketiganya memengaruhi kemampuan memenuhi jadwal.

Menggunakan penyedia jasa

Penyedia jasa cocok untuk pekerjaan yang jarang dilakukan, membutuhkan keterampilan khusus, atau tidak efisien dikerjakan sendiri.

Misalnya, usaha makanan rumahan dapat menggunakan jasa pencetakan kemasan dalam jumlah kecil. Pekerja lepas di bidang desain juga dapat menyerahkan pencetakan tertentu kepada pihak yang memiliki peralatan khusus.

Gunakan rumus berikut:

Total biaya penyedia jasa = tarif pekerjaan + pengiriman + penyesuaian + biaya contoh + revisi + kerugian jika hasil tidak sesuai.

Jika pekerjaan hanya muncul beberapa kali dalam satu bulan, membangun kemampuan sendiri belum tentu lebih hemat.

Namun, periksa dampaknya:

- mutu,
- konsistensi hasil,
- waktu penyelesaian,
- kerahasiaan bahan atau data,
- kemudahan mengubah pesanan,
- ketergantungan pada pihak lain.

Jika data pelanggan dialihkan kepada penyedia jasa, pastikan data tersebut disimpan dengan aman dan dapat diakses ketika dibutuhkan.

Jika hasil harus mengikuti ukuran atau standar tertentu, minta contoh atau kesepakatan mutu sebelum pekerjaan dimulai.

Membuat perbandingan berdasarkan kebutuhan nyata

Agar keputusan tidak dipengaruhi keinginan memiliki barang baru, pilih satu kebutuhan yang paling membatasi pekerjaan saat ini.

Catat jumlah pemakaian dalam satu hari dan satu minggu, kapasitas puncak, waktu pengerjaan, serta biaya setiap pilihan. Hitung biaya membeli, menyewa, meminjam, berbagi pakai, dan menggunakan penyedia jasa dengan asumsi jumlah unit dan periode yang sama.

Setelah itu, bandingkan bukan hanya angka terendah, tetapi juga kemampuan setiap pilihan memenuhi mutu dan jadwal.

Sebagai tindakan langsung, buat perbandingan tertulis untuk pemakaian selama empat minggu. Masukkan harga dalam rupiah, jumlah unit, jumlah hari penggunaan, biaya pengiriman, waktu tunggu, perawatan, dan kemungkinan hasil yang tidak sesuai.

Tandai pilihan yang paling ringan bagi kas sekaligus cukup kuat untuk melayani kebutuhan nyata.

Keputusan yang baik bukan yang terlihat paling murah di awal, melainkan yang menjaga kemampuan bekerja tanpa mengikat modal pada kapasitas yang belum diperlukan.

4.3 Menetapkan Aturan Pembelian dan Keputusan Awal

 **Perhatian:** Keputusan membeli tidak seharusnya dibuat hanya karena suatu alat terlihat lebih rapi, lebih baru, atau sedang ditawarkan dengan harga menarik.

Tempatkan pembelian sebagai keputusan operasional: apakah barang atau layanan itu membantu memenuhi transaksi, menjaga keselamatan, mempertahankan mutu inti, atau mengurangi hambatan yang benar-benar mengganggu pekerjaan?

Jika manfaatnya belum jelas, kas usaha sebaiknya tidak langsung digunakan.

Mulailah dengan mengurutkan kebutuhan berdasarkan jaraknya dari transaksi.

 **Definisi:** Kebutuhan wajib adalah hal yang tanpanya pesanan tidak dapat dipenuhi, keselamatan tidak terjaga, atau mutu inti menurun.

Bahan utama, wadah yang aman, alat ukur yang diperlukan, perangkat untuk menerima pembayaran, atau jasa yang menjadi bagian langsung dari janji kepada pelanggan dapat masuk kelompok ini.

Kebutuhan pendukung membantu pekerjaan menjadi lebih nyaman atau tertata, tetapi usaha masih dapat berjalan tanpa memilikinya.

Sementara itu, kebutuhan yang dapat ditunda biasanya berkaitan dengan penampilan, kenyamanan tambahan, kapasitas yang belum terpakai, atau fitur yang belum terbukti memberi manfaat.

Urutan ini mencegah pembelian berdasarkan rasa siap, bukan berdasarkan kebutuhan transaksi.

Menentukan kebutuhan berdasarkan transaksi

Contoh perbandingan:

Bayangkan usaha makanan rumahan yang membeli rak besar, pencetak kemasan, dan alat tambahan sebelum mengetahui jumlah pesanan setiap minggu.

Kebutuhan yang lebih dekat dengan penjualan mungkin hanya bahan baku secukupnya, wadah yang sesuai, alat pengolahan yang sudah tersedia, dan cara pengiriman yang dapat diandalkan.

Efisiensi baru layak dikejar setelah beban kerja menunjukkan bahwa waktu, tenaga, atau mutu memang terganggu.

Agar keputusan tidak bergantung pada ingatan, buat catatan untuk setiap kebutuhan. Catatan dapat dibuat di buku, lembar kerja, atau ponsel, selama mudah diperbarui dan tidak bercampur dengan catatan pribadi.

- Tulis fungsi barang atau layanan.
- Tulis spesifikasi minimum yang memadai.
- Tulis pilihan cara pemenuhan.
- Tulis perkiraan biaya per pemakaian.
- Tulis pihak yang bertanggung jawab atas perawatan.
- Tulis alasan keputusan.

Spesifikasi minimum bukan berarti memilih barang paling murah. Artinya, Anda menetapkan batas kemampuan yang memang diperlukan, seperti ukuran, daya tahan, kapasitas, keamanan, ketepatan, atau waktu pengerjaan.

Misalnya, jika Anda menjual kue berdasarkan pesanan, fungsi timbangan adalah menjaga takaran agar mutu produk tetap konsisten.

Spesifikasi minimumnya mungkin mampu mengukur bahan dalam satuan yang diperlukan, mudah dibersihkan, dan cukup stabil untuk jumlah adonan yang dibuat.

Anda belum tentu memerlukan timbangan dengan banyak fitur tambahan. Jika timbangan yang tersedia masih memenuhi kebutuhan itu, pembelian baru belum menjadi prioritas.

Sebaliknya, jika kesalahan takaran sering membuat pesanan harus diulang, timbangan berubah dari kebutuhan pendukung menjadi kebutuhan wajib karena sudah mengganggu mutu dan menambah biaya.

Membandingkan biaya dan konsekuensi

Bandungkan cara pemenuhan berdasarkan pemakaian nyata, bukan hanya harga beli atau tarif sewa di awal.

Rumus sederhananya:

Biaya per pemakaian = total biaya selama masa penggunaan ÷ jumlah pemakaian yang diperkirakan.

Total biaya dapat mencakup harga barang, pengiriman, perawatan, penyimpanan, perbaikan, dan biaya lain yang langsung berkaitan.

Jika sebuah alat berharga Rp1.200.000, diperkirakan dipakai 240 kali selama 24 minggu, dan membutuhkan perawatan Rp120.000, rumusnya adalah $(\text{Rp}1.200.000 + \text{Rp}120.000) \div 240 = \text{Rp}5.500$ per pemakaian.

Ini tetap perkiraan berdasarkan asumsi pemakaian, bukan jaminan bahwa membeli pasti lebih hemat.

Membeli cenderung masuk akal bila pemakaian sering dan stabil, kebutuhan berlangsung cukup lama, biaya pemakaian jangka menengah lebih rendah, mutu perlu dikendalikan secara langsung, serta perawatan dan penyimpanan dapat ditangani.

Namun, keputusan membeli menjadi lebih lemah bila alat hanya digunakan sesekali, kapasitas belum jelas, atau pembelian menghabiskan kas yang diperlukan untuk bahan dan pemenuhan pesanan.

Barang yang jarang dipakai tetap membutuhkan tempat, pemeriksaan, dan perawatan meskipun tidak sedang menghasilkan penjualan.

Menyewa, meminjam, berbagi pakai, atau menggunakan penyedia jasa dapat lebih masuk akal bila pemakaian belum pasti, kebutuhan bersifat sementara, modal perlu dijaga,

kapasitas mudah berubah, atau keahlian khusus hanya diperlukan sesekali.

Penyedia jasa juga dapat menghindarkan Anda dari pembelian alat, penyimpanan bahan, dan perawatan yang tidak sebanding dengan frekuensi penggunaan.

Contoh perbandingan:

Bayangkan Anda menjalankan jasa dokumentasi acara kecil. Anda memperkirakan ada dua pekerjaan dalam empat minggu, tetapi belum tahu apakah permintaannya akan bertahan.

Rumus perbandingannya adalah:

Biaya beli per minggu = total biaya kepemilikan selama masa pertimbangan ÷ jumlah minggu.

Biaya sewa per minggu = tarif sewa per pekerjaan × jumlah pekerjaan dalam periode tersebut ÷ jumlah minggu.

Jika perlengkapan memerlukan Rp6.000.000 dan diperkirakan digunakan selama 60 minggu, biaya kepemilikan sederhananya adalah $\text{Rp6.000.000} \div 60 = \text{Rp100.000 per minggu}$, belum termasuk perawatan.

Jika tarif sewa Rp350.000 per pekerjaan dan penggunaannya dua kali dalam empat minggu, total sewa adalah $\text{Rp}350.000 \times 2 = \text{Rp}700.000$ untuk empat minggu, atau $\text{Rp}700.000 \div 4 = \text{Rp}175.000$ per minggu.

Perhitungan ini belum otomatis berarti membeli lebih baik. Anda masih perlu mempertimbangkan kas yang tertahan, risiko kerusakan, penyimpanan, dan ketidakpastian jumlah pekerjaan.

Keputusan dapat berubah ketika pemakaian meningkat dan stabil. Karena itu, keputusan awal jangan dianggap permanen.

Tetapkan tanda peninjauan sebelum membeli, menyewa, meminjam, atau menggunakan penyedia jasa.

Tanda tersebut dapat berupa:

- jumlah transaksi;
- frekuensi pemakaian;
- waktu yang terbuang;
- gangguan mutu;
- kapasitas yang tidak tertampung;

- biaya pemakaian yang mulai melampaui batas yang Anda tetapkan.

Setiap tanda harus terhubung dengan keputusan.

Jika waktu terbuang karena alat pinjaman sering terlambat tersedia, cari sumber pinjaman lain, bandingkan biaya sewa, atau mulai pertimbangkan pembelian.

Jika mutu terganggu karena penyedia jasa tidak konsisten, ganti penyedia, perjelas standar kerja, atau kerjakan secara internal bila pemakaiannya sudah cukup sering.

Jika kapasitas tidak tertampung selama beberapa periode, hitung kembali biaya setiap pilihan sebelum menambah alat atau persediaan.

 *Definisi: Keputusan awal jangan dianggap permanen.*

Mengatur pembelian bahan secara bertahap

Gunakan pembelian bertahap untuk bahan dan persediaan.

Mulailah dari jumlah yang dapat melayani kapasitas awal, bukan dari jumlah yang membuat tempat penyimpanan terlihat penuh.

Rumusnya:

Kebutuhan pembelian = kebutuhan selama periode berikutnya + cadangan minimum - persediaan yang masih layak digunakan.

Jika usaha membutuhkan 8 unit bahan per minggu, ingin menyimpan cadangan 4 unit, dan masih memiliki 5 unit yang layak digunakan, kebutuhan pembeliannya adalah **8 unit + 4 unit - 5 unit = 7 unit**.

Sesuaikan hasil ini dengan waktu kedatangan bahan, daya tahan, jumlah minimum pembelian, dan kemungkinan perubahan permintaan.

Batas persediaan minimum bukan alasan untuk terus menimbun. Batas itu adalah tanda bahwa pembelian berikutnya perlu direncanakan.

Untuk bahan yang cepat rusak, batas minimum dapat dibuat lebih rendah dan pembelian dilakukan lebih sering.

Untuk bahan yang tahan lama dan sulit diperoleh, cadangan dapat dipertimbangkan lebih besar selama kas tidak terganggu.

Tinjau persediaan setiap minggu dengan melihat jumlah yang terpakai, bahan yang rusak, pesanan yang tertunda, dan uang yang masih tersedia.

Dalam praktiknya, tetapkan aturan pembelian yang sederhana:

1. Kebutuhan wajib dipenuhi lebih dahulu.
2. Setiap pembelian harus memiliki fungsi yang dapat dijelaskan.
3. Pilihan pemenuhan harus dibandingkan berdasarkan biaya dan konsekuensinya.
4. Kebutuhan pendukung tidak boleh mengurangi kas untuk transaksi yang sudah terbukti.

Anda juga dapat menetapkan bahwa pembelian di atas batas tertentu harus menunggu pemeriksaan ulang terhadap pemakaian, kas, dan kapasitas.

Batas ini tidak harus sama untuk semua usaha; yang penting, sesuai dengan kemampuan kas dan mudah dipatuhi.

 **Tips Praktis:** Sebagai tindakan langsung, pilih tiga kebutuhan yang ingin dipenuhi minggu ini.

Untuk masing-masing, catat fungsi, spesifikasi minimum, pilihan membeli atau menggunakan cara lain, biaya per pemakaian, tanggung jawab perawatan, risiko, dan tanda peninjauannya.

Dahulukan kebutuhan yang paling dekat dengan transaksi, keselamatan, dan mutu inti. Tahan kebutuhan lain sampai pemakaian nyata menunjukkan bahwa pembelian tersebut memang diperlukan.

Key Takeaways

Setelah menentukan kebutuhan terdekat, mulailah dari janji penjualan yang harus dipenuhi—bukan dari daftar barang yang ingin dimiliki.

***Key Insight:** 💡 Kelompokkan kebutuhan menjadi biaya wajib untuk menghasilkan dan menyerahkan produk, biaya pendukung untuk memperlancar pekerjaan, serta biaya yang dapat ditunda sampai penjualan dan kapasitas kerja membuktikan perlunya.*

Bandingkan cara memenuhi setiap kebutuhan secara menyeluruh.

Rumusnya: biaya pemakaian per unit = (biaya awal + biaya penggunaan + biaya perawatan + biaya kapasitas yang tidak terpakai) ÷ jumlah unit yang dilayani.

Sebagai contoh, alat seharga Rp2.000.000 yang dipakai untuk 10 pesanan per bulan memiliki biaya awal Rp200.000 per pesanan jika dihitung untuk bulan pertama, sebelum biaya penggunaan dan perawatan.

Bandingkan angka ini dengan tarif sewa per hari atau biaya penyedia jasa untuk 10 pesanan dalam satu bulan.

Tetapkan aturan pembelian yang dapat diuji.

Kebutuhan harus membantu memenuhi transaksi, menjaga keselamatan, mempertahankan mutu inti, atau mengurangi hambatan yang nyata.

Fitur tambahan, rak yang lebih rapi, dan kemasan khusus dapat ditunda jika belum memengaruhi keputusan pelanggan atau kapasitas kerja.

Untuk setiap kebutuhan, pilih apakah akan:

- dibeli
- disewa
- dipinjam
- digunakan bersama
- dialihkan kepada penyedia jasa

Catat jumlah unit, hari pemakaian, rupiah yang dikeluarkan, dan waktu peninjauan.

Tips Praktis:  Ambil satu kebutuhan terdekat minggu ini, hitung biaya pemakaiannya, lalu putuskan berdasarkan aturan tersebut.

Anda tidak perlu memiliki semuanya; pastikan setiap rupiah mendukung kebutuhan yang terbukti.

End of Chapter

Bab 5: Menghitung Harga, Biaya, dan Titik Balik Modal

5.1 Menyusun Peta Biaya Usaha

Banyak pemilik usaha menetapkan harga dengan melihat harga pesaing, lalu menambahkan keuntungan berdasarkan perkiraan. Cara ini tampak praktis, tetapi dapat menyembunyikan biaya yang sebenarnya. Bahan mungkin sudah dihitung, sementara kemasan, pengiriman, waktu persiapan, biaya layanan pembayaran, bahan terbuang, dan pemakaian alat belum masuk. Akibatnya, penjualan terlihat ramai, tetapi kas yang tersisa tidak cukup untuk membeli bahan berikutnya atau menutup biaya usaha yang lain.

Peta biaya membantu Anda melihat ke mana uang usaha pergi dan biaya mana yang berkaitan langsung dengan setiap penjualan. Tujuannya bukan membuat pencatatan menjadi rumit. Tujuannya adalah agar keputusan harga, pembelian, dan kapasitas tidak dibuat berdasarkan perasaan saja. Pisahkan biaya yang diperlukan untuk menghasilkan setiap transaksi dari biaya yang mendukung usaha secara umum.

Biaya per transaksi membantu menentukan harga minimum. Biaya pendukung membantu menghitung berapa banyak penjualan yang dibutuhkan agar usaha tetap berjalan.

Sebelum mencatat angka, tentukan periode pengukuran yang konsisten. Pilih dasar yang paling sesuai dengan bentuk usaha: per unit, per pesanan, per hari, atau per bulan. Usaha makanan biasanya perlu melihat biaya per porsi atau per pesanan. Jasa perbaikan dapat menggunakan biaya per pekerjaan. Sementara itu, langganan tempat, perangkat, atau layanan biasanya dicatat per bulan, kemudian dibagi ke jumlah unit atau pesanan yang realistis. Jangan mencampur biaya per bulan dengan biaya per unit tanpa mengubahnya ke dasar pengukuran yang sama.

 **Definisi:** Rumus sederhananya adalah biaya per unit dari biaya periode = biaya periode dibagi jumlah unit yang dihasilkan atau dijual pada periode tersebut. Jika biaya layanan langganan Rp300.000 per bulan dan usaha menjual 100 unit pada bulan itu, biaya langganan yang dibebankan ke setiap unit adalah Rp300.000 dibagi 100 unit, yaitu Rp3.000 per unit. Angka ini bukan berarti tagihan dibayar sedikit demi sedikit pada setiap transaksi. Angka tersebut dipakai untuk memahami beban biaya yang perlu ditutup oleh setiap penjualan.

- Mulailah dengan mencatat biaya yang relatif tetap dalam periode dan kapasitas tertentu.
- Contohnya adalah penggunaan tempat, sewa atau pemakaian alat, langganan layanan, biaya administrasi, biaya pencatatan, serta bagian biaya komunikasi yang benar-benar dipakai untuk menjalankan usaha.
- Biaya ini cenderung tidak berubah langsung ketika penjualan naik atau turun, selama usaha masih berada dalam batas kapasitas yang sama.

Jika ruang rumah digunakan untuk usaha, jangan otomatis memasukkan seluruh biaya rumah tangga. Masukkan hanya bagian yang wajar dan benar-benar mendukung kegiatan usaha. Dasar pembagiannya harus dapat dijelaskan, misalnya berdasarkan bagian ruang atau waktu pemakaian yang digunakan untuk usaha. Dengan begitu, biaya usaha tidak terlalu rendah, tetapi juga tidak dibebani pengeluaran yang tidak berkaitan.

Biaya tetap bukan berarti selalu sama selamanya. Biaya tersebut hanya relatif tetap selama periode tertentu. Langganan layanan Rp150.000 per bulan dapat berubah ketika paket berganti. Pemakaian alat juga dapat menimbulkan biaya perbaikan. Karena itu, tinjau kembali catatan biaya setiap bulan atau setelah terjadi perubahan kapasitas. Jangan memakai angka lama jika kondisi usaha sudah berubah.

Berikutnya, catat biaya yang berubah mengikuti jumlah penjualan. Biaya ini biasanya bertambah ketika Anda menerima lebih banyak pesanan. Bahan utama, bahan pelengkap, tenaga yang dibayar untuk setiap pesanan, kemasan, pengiriman, dan biaya layanan pembayaran termasuk di dalamnya. Jika alat digunakan setiap kali menghasilkan produk, masukkan pula penyusutan pemakaian alat secara sederhana. Penyusutan pemakaian berarti memperkirakan bagian nilai alat yang terpakai untuk menghasilkan unit tertentu, bukan menunggu alat rusak baru mencatat biayanya.

Rumusnya adalah biaya berubah per unit = total biaya berubah dalam periode tersebut dibagi jumlah unit yang dihasilkan pada periode yang sama. Bila bahan dan kemasan untuk 80 unit menghabiskan Rp1.600.000, biaya berubah rata-ratanya adalah Rp1.600.000 dibagi 80 unit, yaitu Rp20.000 per unit. Namun, jika hanya 70 unit yang dapat dijual karena 10 unit rusak atau tidak memenuhi mutu, biaya nyata per unit terjual menjadi Rp1.600.000 dibagi 70 unit, sekitar Rp22.857 per unit. Pemborosan tidak boleh disembunyikan di dalam selisih kas karena tetap mengurangi hasil dari penjualan.

Inti dan Langkah Praktis

Bayangkan skenario usaha makanan rumahan yang menjual nasi ayam melalui pemesanan. Dalam satu minggu, pemilik menyiapkan 50 porsi dan menjual 45 porsi. Total bahan makanan untuk 50 porsi adalah Rp1.250.000. Kemasan berjumlah Rp150.000, pengiriman untuk pesanan pelanggan Rp225.000, dan biaya layanan pembayaran Rp45.000. Dua porsi rusak saat persiapan, sedangkan tiga porsi tidak terjual. Jadi, hanya 45 porsi yang menghasilkan penerimaan.

Rumus biaya berubah per porsi yang disiapkan adalah total biaya berubah dibagi jumlah porsi yang disiapkan. Total biaya berubahnya adalah $\text{Rp1.250.000} + \text{Rp150.000} + \text{Rp225.000} + \text{Rp45.000} = \text{Rp1.670.000}$. Jika dibagi 50 porsi, hasilnya Rp33.400 per porsi yang disiapkan.

Namun, rumus biaya rata-rata per porsi terjual adalah total biaya yang benar-benar dikeluarkan dibagi jumlah porsi terjual. Rp1.670.000 dibagi 45 porsi menghasilkan sekitar Rp37.111 per porsi terjual. Selisih sekitar Rp3.711 per porsi menunjukkan dampak dua porsi rusak dan tiga porsi yang tidak terjual. Inilah salah satu alasan mengapa harga tidak cukup ditentukan dari bahan untuk satu porsi saja. Anda juga perlu melihat berapa porsi yang benar-benar menghasilkan penerimaan.

Peta biaya perlu mencakup pengeluaran yang sering luput dari catatan harian. Periksa perbaikan ringan, pengujian mutu, perjalanan untuk membeli bahan, komunikasi dengan pelanggan, pengembalian pesanan, dan waktu persiapan yang benar-benar mendukung usaha. Ongkos perjalanan

membeli bahan dapat dibagi ke jumlah pesanan pada periode tersebut. Pengembalian pesanan dapat dicatat sebagai cadangan berdasarkan catatan kejadian sebelumnya, bukan ditebak tanpa dasar. Jika belum memiliki data, catat setiap pengembalian mulai sekarang agar perkiraan berikutnya lebih masuk akal.

Waktu persiapan juga perlu dihargai. Rumus sederhananya adalah biaya waktu = durasi kerja dikali nilai waktu per jam. Misalnya, pemilik usaha menghabiskan 12 jam dalam satu minggu untuk membeli bahan, memasak, mengemas, dan mencatat pesanan. Jika nilai waktu yang dipakai untuk pengukuran adalah Rp25.000 per jam, biaya waktunya adalah $12 \text{ jam} \times \text{Rp}25.000 = \text{Rp}300.000$ per minggu. Jika 45 porsi terjual, biaya waktu per porsi adalah Rp300.000 dibagi 45 porsi, sekitar Rp6.667 per porsi. Angka ini bukan berarti pemilik harus langsung membayar dirinya sendiri dari setiap transaksi. Angka tersebut menunjukkan apakah harga sudah cukup menghargai tenaga dan waktu yang digunakan.

Kesalahan umum terjadi ketika pemilik usaha hanya mencatat uang yang keluar dari dompet. Waktu mengantar pesanan tidak terlihat sebagai pengeluaran jika dilakukan sendiri, tetapi tetap mengurangi kapasitas untuk menerima pekerjaan lain. Bahan yang terbuang mungkin tampak kecil dalam satu hari, tetapi pengulangan selama beberapa minggu dapat menaikkan biaya rata-rata. Komunikasi juga sering diabaikan karena memakai telepon pribadi. Sebaliknya, memasukkan seluruh pengeluaran rumah tangga

ke dalam usaha membuat biaya menjadi tidak wajar. Prinsipnya, catat biaya yang memiliki hubungan jelas dengan kegiatan usaha dan tuliskan dasar pembagiannya.

Pisahkan pula tiga kelompok keputusan: biaya wajib, biaya pendukung, dan biaya yang dapat ditunda. Biaya wajib adalah kebutuhan agar usaha dapat menghasilkan atau menyerahkan pesanan sesuai mutu minimum, seperti bahan utama, alat dasar, dan kemasan yang melindungi produk. Biaya pendukung membantu kegiatan berjalan lebih tertib, seperti layanan pencatatan, komunikasi, perjalanan pengadaan, dan pengujian mutu. Biaya yang dapat ditunda mempercantik usaha atau menambah kenyamanan, tetapi belum diperlukan untuk melayani pesanan yang sudah terbukti. Pengelompokan ini membantu Anda menunda pembelian alat, kemasan, atau layanan tambahan sampai kebutuhan penjualan benar-benar mendukungnya.

Setelah semua angka dikumpulkan, tulis nama biaya, jumlah, periode, dasar pembagian, dan hasil biaya per unit atau per pesanan. Catatan “langganan layanan, Rp200.000 per bulan, dibagi 40 pesanan per bulan, Rp5.000 per pesanan” lebih berguna daripada catatan “biaya aplikasi Rp200.000”. Jika jumlah pesanan belum stabil, gunakan perkiraan yang hati-hati dan tulis asumsi tersebut. Jangan memakai kapasitas maksimum sebagai dasar jika jumlah itu belum pernah dicapai secara wajar. Perkiraan yang terlalu optimistis akan membuat biaya per unit terlihat rendah dan harga yang ditetapkan menjadi rapuh.

Tindakan yang dapat langsung Anda lakukan adalah mengambil seluruh transaksi usaha selama satu minggu terakhir, lalu mencatat setiap pengeluaran. Tandai apakah pengeluaran itu diperlukan untuk menghasilkan pesanan, mendukung usaha, atau masih dapat ditunda. Pilih satu periode pengukuran, ubah seluruh angka ke dasar yang sama, hitung biaya per unit atau per pesanan, dan beri tanda pada angka yang masih berupa perkiraan. Setelah itu, putuskan biaya mana yang harus ditutup oleh setiap penjualan dan biaya mana yang perlu ditanggung oleh target penjualan periode tersebut. Peta biaya ini menjadi dasar untuk menetapkan harga, mengukur sumbangan penjualan, dan menjaga agar kas tidak cepat menipis.

5.2 Menetapkan Harga dan Mengukur Sumbangan Penjualan

Peta biaya dari bagian sebelumnya menjadi dasar untuk menetapkan harga. Harga bukan sekadar angka yang ditempelkan setelah biaya dihitung. Harga menentukan seberapa besar setiap penjualan membantu usaha membayar kebutuhan operasional, menjaga mutu, menyediakan kas, dan memberi imbalan yang wajar atas waktu pemilik. Jika harga hanya mengikuti pesaing, transaksi mungkin terjadi, tetapi belum tentu meninggalkan sumbangan yang cukup untuk menjaga usaha tetap berjalan.

Mulailah dengan menjumlahkan biaya yang benar-benar melekat pada satu unit atau satu pesanan. Gunakan rumus:

Biaya per unit = total biaya untuk menghasilkan dan menyerahkan produk atau layanan ÷ jumlah unit yang dihasilkan.

Total biaya ini dapat mencakup bahan utama, bahan pendukung, kemasan, tenaga kerja langsung, pengiriman yang ditanggung usaha, biaya layanan pembayaran, serta bagian penggunaan alat yang berkaitan dengan pesanan. Untuk jasa, “unit” dapat berarti satu pesanan, satu sesi, satu jam kerja, atau satu paket layanan—pilih ukuran yang sesuai dengan cara pelanggan membeli.

Inti dan Langkah Praktis

Misalnya, Anda menjual kue rumahan dalam kotak berisi satu unit. Dalam satu kali produksi, bahan utama dan bahan pendukung berjumlah Rp180.000 untuk 20 unit. Kemasan berjumlah Rp40.000, tenaga untuk menyiapkan dan mengemas selama satu hari dinilai Rp100.000, sedangkan biaya layanan pembayaran dan pengantaran yang ditanggung usaha berjumlah Rp20.000. Rumusnya:

Biaya per unit = (Rp180.000 + Rp40.000 + Rp100.000 + Rp20.000) ÷ 20 unit = Rp17.000 per unit.

Angka Rp17.000 belum otomatis menjadi harga jual. Angka ini menunjukkan batas biaya yang perlu dipahami agar Anda tidak menilai biaya secara terlalu sempit.

Waktu pemilik sering terlupakan karena pekerjaan dilakukan sendiri. Padahal, waktu tetap memiliki nilai meskipun belum dibayarkan sebagai upah pada hari itu. Jika satu pesanan membutuhkan tiga jam untuk mengerjakan desain, berkomunikasi, merevisi, dan mengirimkan hasil, seluruh waktu tersebut perlu dipertimbangkan. Misalnya, biaya langsung satu pesanan jasa desain terdiri atas penggunaan perangkat lunak Rp25.000, bagian biaya internet Rp10.000, dan waktu kerja tiga jam yang dinilai Rp120.000.

Biaya langsung per pesanan = Rp25.000 + Rp10.000 + Rp120.000 = Rp155.000.

Jika jasa tersebut dijual Rp170.000, selisih awalnya Rp15.000. Namun, selisih itu belum tentu menjadi keuntungan akhir karena biaya tetap, kewajiban lain, dan kebutuhan kas mungkin belum diperhitungkan. Tanpa memasukkan waktu, harga tersebut terlihat lebih menguntungkan daripada keadaan sebenarnya.

Setelah biaya yang melekat pada transaksi dihitung, bedakan harga minimum dari harga sasaran. Harga minimum adalah batas bawah agar satu transaksi tidak langsung mengurangi kas atau mengorbankan mutu inti. Harga sasaran adalah

harga normal yang memberi ruang untuk membantu membayar biaya tetap, perawatan alat, pengembangan, waktu pemilik, dan cadangan kas. Harga minimum berguna saat Anda menilai kelayakan pesanan tertentu, sedangkan harga sasaran membantu menopang kegiatan usaha dari minggu ke minggu.

Gunakan rumus berikut:

Harga minimum = biaya variabel per unit + biaya langsung lain yang wajib ditanggung pada transaksi tersebut.

Jika biaya per unit kue Rp17.000 dan setiap pesanan dengan pengantaran menimbulkan biaya tambahan Rp3.000, harga minimum untuk pesanan itu setidaknya Rp20.000. Harga tersebut hanya menjaga agar biaya yang berubah karena transaksi tidak ditutup menggunakan uang pribadi. Harga Rp20.000 belum berarti usaha memperoleh sumbangan yang cukup untuk biaya tetap atau kebutuhan lainnya.

Untuk menetapkan harga sasaran, gunakan rumus:

Harga sasaran = biaya variabel per unit + sumbangan yang diinginkan per unit.

Misalkan biaya variabel satu kotak kue Rp17.000 dan Anda menginginkan sumbangan Rp13.000 untuk membantu membayar biaya tetap, pengembangan, dan cadangan kas.

Harga sasarannya menjadi Rp30.000 per unit. Jika kapasitas produksi 20 unit per minggu dan seluruhnya terjual, sumbangan yang terkumpul adalah:

Sumbangan mingguan = $\text{Rp}13.000 \times 20 \text{ unit} = \text{Rp}260.000$ per minggu.

Bandingkan Rp260.000 tersebut dengan biaya tetap mingguan dan kebutuhan kas yang telah dicatat. Hasil perbandingan itu membantu Anda memutuskan apakah harga sasaran sudah memadai, kapasitas perlu ditambah, atau cakupan usaha perlu disesuaikan.

- Biaya memberi batas bawah, tetapi bukan satu-satunya dasar harga.
- Manfaat yang diterima pelanggan membantu menjelaskan mengapa harga berada pada tingkat tertentu.
- Dua produk dapat memiliki biaya bahan yang hampir sama, tetapi menghasilkan nilai yang berbeda karena ketepatan, kecepatan, daya tahan, kenyamanan, atau cakupan layanan.
- Karena itu, harga harus dapat dijelaskan melalui mutu yang dijanjikan, waktu pengerjaan, jumlah revisi, ukuran produk, cara pengemasan, bantuan setelah pembelian, atau hasil yang diterima pelanggan.

Bayangkan Anda menawarkan jasa merapikan laporan keuangan sederhana bagi pemilik usaha kecil. Paket pertama mencakup pengelompokan transaksi selama satu minggu dan catatan ringkas. Paket kedua mencakup transaksi selama empat minggu, pemeriksaan ulang, penjelasan biaya, dan pertemuan selama satu jam. Harga paket kedua dapat lebih tinggi karena cakupan pekerjaan, waktu, dan hasil yang diterima juga lebih besar. Penjelasan ini lebih kuat daripada sekadar mengatakan bahwa harga tersebut mengikuti harga pasar.

Kemampuan pasar tetap perlu diperhatikan. Harga yang masuk akal berdasarkan biaya belum tentu sesuai dengan kemampuan pelanggan yang hendak dilayani. Jika pelanggan sasaran hanya mampu membayar di bawah harga sasaran, jangan langsung memangkas harga tanpa mengubah isi penawaran. Anda dapat mengurangi cakupan, ukuran, jumlah pilihan, kecepatan layanan, atau fasilitas tambahan, selama manfaat inti tetap terjaga. Dengan demikian, harga yang lebih rendah disertai batas layanan yang jelas, bukan pengurangan imbalan yang tidak terlihat.

Keputusan harga juga perlu mempertimbangkan kapasitas. Misalnya, permintaan meningkat tetapi waktu kerja Anda hanya tersedia dua jam per hari selama lima hari dalam satu minggu. Produk yang tampak memiliki sumbangan lebih besar per pesanan belum tentu menjadi pilihan terbaik jika pengerjaannya jauh lebih lama. Untuk membaca hal ini, hitung margin kontribusi.

Margin kontribusi per unit = harga jual per unit - seluruh biaya variabel per unit.

Biaya variabel adalah biaya yang berubah mengikuti jumlah transaksi, seperti bahan, kemasan, biaya layanan per transaksi, dan pengiriman yang ditanggung usaha. Margin kontribusi bukan keuntungan akhir karena biaya tetap, kewajiban lain, dan pengambilan pribadi belum tentu masuk di dalamnya. Namun, angka ini menunjukkan jumlah dari setiap penjualan yang tersedia untuk membantu menutup biaya tetap dan kebutuhan usaha lainnya.

Jika harga jual satu kotak kue Rp30.000 dan seluruh biaya variabelnya Rp17.000, maka:

Margin kontribusi per unit = Rp30.000 - Rp17.000 = Rp13.000 per unit.

Jika 20 unit terjual dalam satu minggu, total margin kontribusinya:

Margin kontribusi mingguan = Rp13.000 × 20 unit = Rp260.000 per minggu.

Bandungkan angka tersebut dengan biaya tetap mingguan. Jika biaya tetap berjumlah Rp180.000 per minggu, tersisa Rp80.000 sebelum kebutuhan lain yang belum tercatat. Sisa itu belum boleh langsung disebut keuntungan akhir.

Perbandingan margin kontribusi menjadi penting ketika waktu, bahan, atau kapasitas terbatas. Misalnya, jasa pemeriksaan dokumen berharga Rp250.000 dengan biaya variabel Rp70.000. Margin kontribusinya Rp180.000 per pesanan. Jasa pengetikan berharga Rp150.000 dengan biaya variabel Rp30.000, sehingga margin kontribusinya Rp120.000 per pesanan. Jika keduanya membutuhkan waktu yang sama, jasa pemeriksaan dokumen memberi sumbangan lebih besar.

Namun, jika pemeriksaan memerlukan enam jam dan pengetikan hanya dua jam, hitung juga sumbangan per jam:

Margin kontribusi per jam = margin kontribusi per pesanan ÷ waktu kerja per pesanan.

Margin per jam jasa pemeriksaan adalah $\text{Rp}180.000 \div 6 \text{ jam} = \text{Rp}30.000$ per jam. Margin per jam jasa pengetikan adalah $\text{Rp}120.000 \div 2 \text{ jam} = \text{Rp}60.000$ per jam. Dalam kondisi waktu menjadi hambatan, jasa pengetikan lebih layak diprioritaskan meskipun margin per pesanannya lebih kecil. Inilah alasan ukuran yang digunakan harus mengikuti hal yang paling membatasi usaha.

 **Tips Praktis:** Lakukan praktik ini dengan mengambil tiga produk atau layanan yang sedang Anda tawarkan. Untuk setiap produk, catat harga jual, seluruh biaya variabel, jumlah unit atau pesanan, dan waktu kerja. Hitung margin kontribusi per unit serta, bila relevan, per jam kerja. Hubungkan hasilnya dengan keputusan: produk mana yang dipertahankan sebagai tawaran utama, mana yang perlu diperbaiki harganya, mana yang cakupannya perlu dipersempit, dan mana yang tidak diprioritaskan ketika permintaan melebihi kemampuan Anda.

Sebagai tindakan langsung, hitung ulang harga dan margin kontribusi dari produk atau layanan yang paling sering terjual selama tujuh hari terakhir. Tuliskan alasan harganya berdasarkan biaya, mutu, waktu pengerjaan, cakupan, dan hasil yang diterima pelanggan. Gunakan hasil tersebut untuk menetapkan harga normal yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan begitu, keputusan harga tidak berhenti pada pertanyaan “berapa yang mau dibayar pelanggan”, tetapi juga menjawab “berapa sumbangan yang tersisa agar usaha dapat terus berjalan tanpa mengorbankan mutu inti dan kebutuhan kas.”

5.3 Menentukan Titik Balik Modal, Kapasitas, dan Batas

Diskon

Harga yang sudah dihitung belum menjawab satu pertanyaan penting: berapa banyak penjualan yang diperlukan agar biaya rutin usaha tertutup? Di sinilah titik balik modal membantu. Titik balik modal bukan janji keuntungan, melainkan batas penjualan ketika sumbangan dari setiap transaksi cukup untuk menutup biaya tetap pada periode tertentu. Setelah melewati batas itu, penjualan tambahan dapat memberi ruang bagi keuntungan, dana cadangan, atau perbaikan usaha, selama biaya lain, mutu, dan kebutuhan kas tetap terkendali.

Gunakan rumus berikut:

Titik balik modal dalam unit = total biaya tetap pada periode tersebut ÷ margin kontribusi per unit

Margin kontribusi per unit dihitung dengan rumus:

Margin kontribusi per unit = harga jual per unit - biaya variabel per unit

Biaya variabel berubah mengikuti jumlah penjualan, misalnya bahan, kemasan, ongkos pemenuhan pesanan, dan biaya layanan pembayaran. Biaya tetap relatif tidak berubah dalam periode yang sedang dihitung, misalnya sewa tempat kerja, langganan perangkat lunak, pemeliharaan rutin, atau alokasi penggunaan alat. Pengelompokan ini perlu

disesuaikan dengan kondisi usaha. Biaya yang tetap bagi satu usaha dapat berubah mengikuti jumlah pesanan bagi usaha lain.

Misalkan sebuah usaha makanan rumahan menjual produk seharga Rp35.000 per kotak. Biaya variabel setiap kotak, termasuk bahan dan kemasan, adalah Rp20.000. Biaya tetap untuk satu bulan adalah Rp1.500.000. Margin kontribusi per kotak berarti Rp35.000 dikurangi Rp20.000, yaitu Rp15.000. Titik balik modalnya adalah Rp1.500.000 dibagi Rp15.000, yaitu 100 kotak per bulan. Artinya, usaha tersebut perlu menjual 100 kotak dalam satu bulan untuk menutup biaya tetap, dengan asumsi harga, biaya, dan cara kerja tidak berubah.

Angka 100 kotak per bulan belum otomatis menjadi sasaran kerja yang masuk akal. Ubah hasil itu ke dalam satuan yang sesuai dengan pola penjualan, waktu kerja, dan kemampuan menerima pesanan. Rumus target mingguan adalah:

Target mingguan = titik balik modal bulanan ÷ jumlah minggu dalam periode tersebut

Jika periode usaha berlangsung selama 4 minggu, 100 kotak dibagi 4 minggu menghasilkan 25 kotak per minggu. Jika penjualan berlangsung selama 5 hari per minggu, gunakan rumus berikut:

Target harian = target mingguan ÷ jumlah hari penjualan

Dengan demikian, 25 kotak per minggu dibagi 5 hari menghasilkan 5 kotak per hari. Angka harian ini lebih mudah dibandingkan dengan jadwal keluarga, waktu persiapan, kemampuan mengemas, dan kapasitas menerima pesanan.

 **Perhatian:** Namun, jangan langsung menyimpulkan bahwa target 5 kotak per hari ringan. Kapasitas efektif bukan jumlah unit yang dapat dibuat ketika semua keadaan berjalan sempurna. Kapasitas efektif adalah jumlah yang realistis setelah memperhitungkan waktu menyiapkan bahan, membersihkan alat, beristirahat, menjawab pelanggan, mengemas, mengantar atau menyerahkan pesanan, serta menangani pesanan ulang karena mutu belum sesuai. Kendala alat dan perubahan jadwal juga harus dimasukkan.

Jika secara teori Anda dapat membuat 8 kotak dalam 1 hari, tetapi setelah semua kegiatan pendukung kapasitas aman hanya 5 kotak, gunakan 5 kotak sebagai dasar keputusan. Target titik balik modal yang sama dengan kapasitas aman tidak menyisakan ruang untuk keterlambatan, kesalahan produksi, atau pesanan tambahan. Karena itu, perbandingan tersebut bukan hanya menjawab apakah usaha mampu mencapai titik balik modal, tetapi juga apakah usaha dapat mencapainya tanpa mengorbankan mutu inti.

Bayangkan skenario pengandaian pada usaha jasa. Seorang pekerja lepas menawarkan penyuntingan dokumen dengan harga Rp450.000 per proyek. Biaya variabel per proyek, termasuk layanan pemeriksa dokumen dan biaya administrasi pembayaran, adalah Rp100.000. Biaya tetapnya Rp2.800.000 per bulan. Gunakan rumus margin kontribusi per proyek:

$$\text{Margin kontribusi per proyek} = \text{Rp450.000} - \text{Rp100.000} = \text{Rp350.000}$$

Kemudian hitung titik balik modal:

$$\text{Rp2.800.000} \div \text{Rp350.000} = 8 \text{ proyek per bulan}$$

Inti dan Langkah Praktis

Jika waktu kerja yang benar-benar tersedia adalah 16 hari per bulan, target tersebut setara dengan 1 proyek setiap 2 hari kerja. Akan tetapi, satu proyek mungkin membutuhkan 6 jam kerja mendalam, sedangkan waktu efektif yang tersedia hanya 4 jam per hari setelah pekerjaan utama dan urusan rumah tangga. Dalam kondisi itu, target 8 proyek benar secara matematis, tetapi dapat terlalu berat secara operasional.

Bandungkan kebutuhan kerja dengan kapasitas nyata. Jika satu proyek membutuhkan 6 jam dan waktu yang tersedia 64 jam per bulan, kapasitas teoritisnya sekitar 10 proyek. Setelah dikurangi waktu komunikasi, revisi, pencatatan, dan

gangguan, kapasitas aman mungkin lebih rendah. Hasil perbandingan ini dapat mengarahkan keputusan: menyesuaikan harga, mempersempit ruang lingkup layanan, membatasi jadwal penerimaan pesanan, menyederhanakan hasil yang diberikan, atau menggunakan pihak lain untuk pekerjaan tertentu. Pilih perubahan yang paling kecil risikonya, lalu hitung ulang dampaknya.

Kesalahan yang sering terjadi adalah mengejar target penjualan tanpa memeriksa kapasitas. Pemilik usaha melihat titik balik modal 100 unit per bulan, lalu membeli bahan dalam jumlah besar atau membuka lebih banyak pilihan produk. Padahal, kapasitas harian belum mendukung. Mutu dapat menurun dan kas dapat tertahan dalam persediaan yang belum terjual.

Kesalahan lain adalah menganggap penjualan di atas titik balik modal selalu aman. Pelanggan mungkin membayar pada waktu berbeda, biaya bahan dapat berubah, atau sebagian pesanan perlu dibuat ulang. Penjualan yang tercatat belum tentu sama dengan kas yang tersedia. Karena itu, titik balik modal perlu dibaca bersama jadwal uang masuk, kemampuan kerja, mutu minimum, dan waktu pembayaran pemasok.

- Jika target terlalu tinggi, jangan langsung menambah jam kerja atau membeli alat.
- Uji kombinasi perubahan yang lebih terkendali.

- Anda dapat menaikkan harga jika manfaat dan mutu yang diberikan mendukungnya, menurunkan biaya variabel tanpa mengorbankan fungsi inti, menyederhanakan pilihan produk, memperbaiki jadwal produksi, menggunakan pihak lain untuk pekerjaan tertentu, atau mengubah bentuk penawaran agar membutuhkan waktu lebih sedikit.
- Setiap perubahan harus dihitung ulang.
- Tujuannya bukan sekadar menurunkan angka titik balik modal, melainkan menemukan kombinasi yang masih dapat dijalankan dengan kas, waktu, kapasitas, dan mutu yang tersedia.

Diskon harus diperlakukan sebagai perubahan pada perhitungan usaha, bukan sekadar cara membuat harga tampak menarik. Ketika harga diturunkan, margin kontribusi per unit ikut berubah. Gunakan rumus berikut:

Margin kontribusi setelah diskon = harga setelah diskon - biaya variabel per unit

Setelah itu, hitung kembali:

Titik balik modal setelah diskon = biaya tetap periode tersebut ÷ margin kontribusi setelah diskon

Jangan memakai titik balik modal pada harga normal untuk menilai promosi dengan harga berbeda.

Misalkan harga normal sebuah paket jasa adalah Rp250.000, biaya variabelnya Rp100.000, dan biaya tetapnya Rp1.200.000 per minggu. Margin kontribusi pada harga normal adalah Rp250.000 dikurangi Rp100.000, yaitu Rp150.000. Titik balik modalnya adalah Rp1.200.000 dibagi Rp150.000, yaitu 8 paket per minggu.

Jika diberikan diskon Rp30.000, harga setelah diskon menjadi Rp220.000. Margin kontribusi baru adalah Rp220.000 dikurangi Rp100.000, yaitu Rp120.000. Titik balik modal baru menjadi Rp1.200.000 dibagi Rp120.000, yaitu 10 paket per minggu. Jadi, diskon tersebut tidak hanya mengurangi sumbangan dari setiap transaksi. Usaha juga perlu menjual 2 paket tambahan setiap minggu untuk menutup biaya tetap yang sama. Jika tambahan pesanan membutuhkan pengiriman atau kemasan khusus, biaya tersebut harus dimasukkan ke biaya variabel sebelum perhitungan dilakukan.

Harga terendah tidak boleh ditentukan hanya dari harga pesaing atau keinginan memperoleh pelanggan pertama. Dalam keadaan normal, harga terendah perlu menutup seluruh biaya variabel dan tetap menyisakan sumbangan yang wajar untuk biaya tetap, waktu pemilik, serta risiko operasional. Ada kondisi terbatas ketika pemilik sengaja

menerima sumbangan lebih kecil, misalnya untuk menguji bentuk penawaran selama 1 minggu atau menghabiskan bahan yang mudah rusak. Keputusan semacam itu harus memiliki tujuan, durasi, jumlah pesanan, dan batas kerugian yang jelas. Tanpa batas tersebut, harga promosi mudah dianggap sebagai harga normal dan sulit dinaikkan kembali.

Untuk menetapkan batas diskon, tuliskan tujuan yang dapat diamati, misalnya menguji paket baru selama 1 minggu, membatasi promosi pada 10 unit, atau memberi penghargaan kepada pelanggan yang memesan sebelum hari tertentu. Setelah itu, hitung harga promosi, margin kontribusi promosi, dan titik balik modal promosi. Periksa apakah kapasitas Anda sanggup memenuhi jumlah pesanan tersebut tanpa mengganggu pelanggan yang membayar dengan harga normal. Masukkan tambahan waktu, pengiriman, kemasan, dan pekerjaan lain ke dalam perhitungan jika promosi membutuhkannya.

Sebagai tindakan langsung, pilih 1 produk atau layanan utama. Catat biaya tetap untuk 1 minggu atau 1 bulan, tetapkan biaya variabel per unit, lalu hitung titik balik modal pada harga normal dan 1 harga promosi. Bandingkan hasilnya dengan kapasitas efektif setelah memperhitungkan waktu persiapan, istirahat, kendala alat, jadwal kerja, dan kemungkinan pesanan ulang. Jika target tidak muat dalam kapasitas yang tersedia, ubah 1 unsur usaha—harga, biaya, produk, jadwal, atau cara pemenuhan—sebelum

mengeluarkan biaya baru. Keputusan harga dan diskon baru layak dijalankan setelah angka penjualan, kapasitas, mutu, dan kebutuhan kasnya sama-sama dapat dipertanggungjawabkan.

Key Takeaways

- Setelah biaya usaha dipetakan, ubah catatan tersebut menjadi angka keputusan.
- Pisahkan biaya wajib, biaya pendukung, dan biaya yang masih dapat ditunda.
- Hitung biaya per unit dengan membagi total biaya produksi dengan jumlah unit yang layak dijual.
- Jika bahan, kemasan, tenaga, dan penggunaan alat berjumlah Rp600.000 untuk 40 unit, biaya per unitnya Rp15.000, bukan hanya biaya bahan utama.

Harga minimum perlu menutup biaya variabel sekaligus menyisakan margin kontribusi untuk membayar biaya tetap, menjaga mutu, dan menyediakan kas. Margin kontribusi dihitung dari harga jual dikurangi biaya variabel per unit. Pada harga Rp25.000 dan biaya variabel Rp15.000, setiap unit menyumbang Rp10.000.

Target penjualan atau titik balik modal diperoleh dengan membagi biaya tetap dengan margin kontribusi per unit. Dengan biaya tetap Rp1.000.000 per bulan, usaha perlu menjual 100 unit per bulan, atau sekitar 25 unit per minggu, sebelum mulai menghasilkan ruang untuk keuntungan.

Periksa apakah target itu sesuai dengan kapasitas efektif. Kemampuan membuat 15 unit per hari selama 5 hari hanya menghasilkan 75 unit per minggu, sehingga target 100 unit belum realistis. Diskon harus dibatasi agar harga setelah potongan tetap berada di atas biaya variabel dan masih menyisakan margin yang diperlukan.



***Tips Praktis:** Pilih satu produk atau layanan, gunakan catatan transaksi tujuh hari terakhir, lalu tetapkan harga, target penjualan, dan batas diskon yang dapat dipertanggungjawabkan.*

End of Chapter

Bab 6: Menjaga Arus Kas dan Modal Kerja

6.1 Membaca Waktu Masuk dan Keluar Uang

Usaha dapat terlihat ramai, pesanan bertambah, dan pendapatan meningkat, tetapi kas tetap menipis. Penyebabnya sering bukan semata-mata penjualan yang rendah, melainkan waktu uang masuk tidak sama dengan waktu uang keluar. Pemilik usaha melihat nilai transaksi, sementara kebutuhan operasional menunggu pembayaran yang benar-benar diterima. Jeda ini perlu dibaca dengan cermat agar usaha tetap mampu membayar kewajiban terdekat.

 **Definisi:** Pendapatan adalah nilai barang atau jasa yang terjual atau sudah menjadi hak usaha. Penerimaan uang terjadi ketika uang benar-benar masuk ke kas atau rekening usaha. Keduanya dapat terjadi pada hari yang berbeda. Jika pesanan senilai Rp1.500.000 selesai pada hari Senin, tetapi pelanggan melunasi pada hari Jumat, pendapatan dapat dicatat saat penjualan atau pekerjaan selesai sesuai cara pencatatan usaha Anda. Namun, penerimaan uang baru terjadi pada hari Jumat. Dari Senin sampai Kamis, Rp1.500.000 tersebut belum dapat digunakan untuk membayar kebutuhan lain.

Perbedaan serupa berlaku pada biaya dan pengeluaran uang. Biaya adalah nilai sumber daya yang digunakan untuk menjalankan usaha, sedangkan pengeluaran uang terjadi saat pembayaran dilakukan. Jika bahan diterima dan dibayar pada hari Senin, biaya dan pengeluaran dapat terjadi pada hari yang sama. Namun, jika bahan diterima pada hari Senin dan dibayar pada hari Jumat, biaya muncul ketika bahan digunakan atau kewajiban terbentuk, sementara uang keluar pada hari Jumat. Kas mengikuti waktu pembayaran, bukan hanya waktu transaksi dicatat.

Bayangkan skenario berikut: usaha rumahan menerima pesanan makanan untuk dikirim pada hari Sabtu. Pelanggan membayar pada Jumat sore. Pemilik perlu membeli bahan pada hari Rabu, membayar tenaga bantuan pada hari Sabtu,

dan membayar pengiriman setelah pesanan selesai. Pesanan tersebut mungkin menghasilkan pendapatan, tetapi pemilik tetap harus menyediakan uang sebelum pembayaran pelanggan diterima. Pesanan yang menguntungkan pun dapat menekan kas jika pengeluaran terjadi lebih dahulu.

Karena itu, baca kapan uang masuk dan kapan uang keluar, bukan hanya berapa nilai penjualan atau pengeluaran. Catat perkiraan tanggal dan jumlah penerimaan dari pembayaran langsung, uang muka, pelunasan, atau sumber usaha lain yang sah. Bedakan uang yang sudah masuk, uang yang dijanjikan, dan uang yang masih menunggu pelunasan. Pesanan senilai Rp800.000 dengan pembayaran pada minggu depan belum boleh dianggap sebagai uang yang tersedia hari ini.

Gunakan rumus sederhana berikut:

Saldo akhir = saldo awal + penerimaan yang benar-benar masuk - pengeluaran yang benar-benar dibayar.

Sebagai contoh, jika saldo awal pada hari Senin Rp2.000.000, penerimaan yang masuk selama 1 minggu Rp1.200.000, dan pengeluaran yang dibayar Rp1.700.000, saldo akhir adalah Rp1.500.000. Angka ini menunjukkan kas yang tersedia, bukan keuntungan. Keuntungan tetap perlu dihitung dengan memperhitungkan biaya yang terkait dengan penjualan, termasuk biaya yang belum dibayar.

- Setelah mencatat penerimaan, susun pengeluaran berdasarkan waktu dan prioritas.
- Dahulukan bahan yang diperlukan untuk memenuhi pesanan, tenaga yang membantu menghasilkan atau menyelesaikan pekerjaan, pengiriman yang menjaga janji kepada pelanggan, alat kerja yang benar-benar diperlukan, serta kewajiban rutin usaha.
- Pengambilan uang untuk kebutuhan pribadi perlu dicatat terpisah karena bukan biaya untuk menghasilkan pesanan berikutnya.
- Jika semuanya bercampur, Anda akan sulit mengetahui apakah kas berkurang karena operasi usaha atau karena kebutuhan pribadi.

Prioritas tidak berarti membeli bahan sebanyak mungkin. Bahan yang belum dibutuhkan dapat menahan uang dalam bentuk persediaan. Uang yang sudah digunakan untuk membeli bahan belum tentu segera kembali menjadi kas, terutama jika bahan baru dipakai untuk pesanan beberapa minggu mendatang. Persediaan yang terlalu banyak juga dapat rusak, berubah mutu, atau tidak terpakai ketika permintaan berubah. Belilah sesuai pesanan yang cukup jelas dan kemampuan penyimpanan yang Anda miliki.

Uang juga dapat tertahan pada piutang pelanggan. Piutang muncul ketika barang sudah diserahkan atau pekerjaan sudah diselesaikan, tetapi pembayaran belum diterima. Catat

penanda transaksi, nilai yang harus diterima, tanggal jatuh bayar, dan status pembayarannya. Jika beberapa pelanggan belum melunasi, gunakan catatan tersebut untuk menilai kembali pemberian tenggat pembayaran pada pesanan berikutnya. Anda mungkin perlu meminta uang muka atau memperjelas jadwal pelunasan sebelum pekerjaan dimulai.

Kas dapat tertahan pula pada pesanan yang belum selesai. Misalnya, Anda sudah membeli bahan dan menyediakan waktu kerja, tetapi pelanggan belum memberikan informasi lengkap, belum menyetujui hasil antara, atau belum mengambil barang. Kas sudah keluar, sedangkan penerimaan belum dapat ditagihkan sepenuhnya. Untuk mengurangi tekanan, sepakati sejak awal kapan pekerjaan dimulai, apa yang harus disediakan pelanggan, kapan hasil diserahkan, dan kapan pembayaran dilakukan. Jangan menganggap pesanan sudah menjadi uang sampai syarat penerimaan terpenuhi.

Selanjutnya, hitung kebutuhan pembayaran paling dekat sebelum penerimaan berikutnya diperkirakan masuk. Rumusnya:

Kebutuhan kas sampai penerimaan berikutnya = jumlah seluruh pengeluaran wajib yang jatuh tempo sebelum tanggal penerimaan tersebut.

Misalnya, saldo usaha hari ini Rp3.000.000. Dalam 7 hari berikutnya, Anda perlu membayar bahan Rp900.000, tenaga bantuan Rp500.000, pengiriman Rp250.000, dan kewajiban rutin Rp400.000. Kebutuhan pembayaran paling dekat adalah Rp2.050.000. Setelah membayar kebutuhan tersebut, tersisa Rp950.000 sebelum memperhitungkan pengeluaran lain yang belum dicatat.

Selisih tersebut jangan langsung dianggap sebagai uang bebas digunakan. Tetapkan saldo minimum operasional, yaitu jumlah kas yang tidak boleh dipakai untuk pembelian tambahan atau pengambilan pribadi karena diperlukan agar kegiatan usaha tetap berjalan. Rumusnya:

Saldo minimum operasional = kebutuhan pembayaran wajib sampai penerimaan berikutnya + ruang pengaman.

Jika kebutuhan terdekat Rp2.050.000 dan ruang pengaman yang ditetapkan Rp500.000, saldo minimum operasional menjadi Rp2.550.000. Ruang pengaman perlu disesuaikan dengan pola usaha, ketidakpastian waktu pembayaran, dan kewajiban yang harus dilindungi. Usaha jasa dengan sedikit persediaan dapat memiliki kebutuhan berbeda dari usaha perdagangan yang harus membeli barang lebih dahulu.

Inti dan Langkah Praktis

Buat tanda peringatan yang mudah dipahami. Ketika saldo mendekati batas minimum, hentikan pembelian yang belum mendesak, kurangi penambahan persediaan, tinjau jadwal

pengiriman, dan tunda pengambilan pribadi. Jika saldo sudah berada di bawah batas, fokuskan uang yang tersedia pada pesanan dengan jadwal penerimaan yang jelas serta kewajiban paling dekat. Jangan membuat komitmen pembayaran baru yang belum mampu dipenuhi. Hubungi pelanggan secara tertib untuk memperjelas jadwal pelunasan, dan komunikasikan pihak terkait jika jadwal pembayaran perlu disusun ulang secara sah dan terbuka.

Kesalahan yang sering terjadi adalah mencatat penjualan sebagai uang masuk pada hari pesanan dibuat, menganggap seluruh saldo rekening sebagai uang usaha, atau membeli bahan karena terlihat murah tanpa menghubungkannya dengan kebutuhan penjualan. Kesalahan lain adalah mengambil uang pribadi setelah melihat penerimaan tinggi selama 1 hari. Satu hari yang ramai belum menunjukkan bahwa kas aman untuk 1 minggu atau 1 bulan. Yang perlu dilihat adalah urutan waktu penerimaan dan pembayaran.

Cobalah tindakan sederhana hari ini. Catat saldo kas yang benar-benar tersedia, penerimaan yang diperkirakan masuk dalam 2 minggu ke depan, dan pengeluaran yang harus dibayar pada periode yang sama. Tandai uang yang sudah masuk, masih menunggu pelunasan, wajib dibayar, dan dapat ditunda. Hitung saldo setiap akhir hari hanya dengan memasukkan uang yang benar-benar berpindah. Dari

catatan itu, tetapkan satu angka saldo minimum dan satu aturan tegas: ketika saldo mendekati batas, pembelian tambahan dan pengambilan pribadi harus ditinjau sebelum dilakukan.

Dengan membaca tanggal, bukan sekadar jumlah, Anda dapat melihat bagian usaha yang menyerap kas dan bagian yang mengembalikannya. Catatan ini menjadi dasar untuk menghitung modal kerja pada bagian berikutnya: berapa uang yang perlu disiapkan agar usaha tetap berjalan ketika pengeluaran datang lebih dahulu daripada penerimaan.

6.2 Menghitung Modal Kerja dan Menata Uang Usaha

 **Definisi:** Dengan membaca tanggal masuk dan keluar uang, Anda dapat menghitung berapa dana yang perlu tersedia agar usaha tetap berjalan. Modal kerja adalah uang yang dibutuhkan untuk memproduksi, mengirimkan, atau menyelesaikan pesanan sebelum penerimaan pelanggan benar-benar dapat digunakan. Ukurannya bukan hanya bahan utama, melainkan seluruh pengeluaran penting sejak pekerjaan dimulai sampai pembayaran diterima.

- Karena itu, kebutuhan bahan, tenaga, kemasan, distribusi, dan biaya rutin perlu dilihat sebagai satu rangkaian waktu.
- Pengeluaran tersebut tidak berdiri sendiri.
- Masing-masing dapat muncul pada hari yang berbeda, tetapi semuanya tetap menekan kas dalam satu siklus usaha.

Rumus sederhananya adalah:

Kebutuhan modal kerja bersih = seluruh pengeluaran penting selama satu siklus usaha - penerimaan yang benar-benar dapat digunakan pada siklus tersebut.

Penerimaan yang benar-benar dapat digunakan berarti uang sudah diterima dan tidak perlu langsung dipakai untuk kewajiban lain yang telah jatuh tempo. Penjualan yang baru tercatat, tetapi belum dibayar, belum membantu kas hari ini.

Bayangkan skenario berikut: Anda menerima pesanan 30 kotak makanan rumahan yang harus disiapkan dalam waktu 3 hari. Bahan makanan membutuhkan Rp900.000, tenaga tambahan Rp300.000, kemasan Rp150.000, distribusi Rp100.000, dan bagian biaya rutin yang dialokasikan untuk pesanan tersebut Rp150.000.

Rumusnya:

Total pengeluaran satu siklus = bahan + tenaga + kemasan + distribusi + biaya rutin.

Jadi, total pengeluaran satu siklus adalah $Rp900.000 + Rp300.000 + Rp150.000 + Rp100.000 + Rp150.000 = Rp1.600.000$. Jika pelanggan membayar uang muka Rp600.000 dan sisa pembayaran baru diterima 7 hari setelah pesanan selesai, kebutuhan modal kerja bersih selama jeda pembayaran adalah **Rp1.000.000**.

Angka tersebut tidak selalu berarti Anda harus menyiapkan Rp1.000.000 untuk setiap pesanan. Jika sebagian bahan sudah tersedia dan telah dibayar pada siklus sebelumnya, jangan menghitungnya lagi sebagai pembayaran baru. Namun, jangan pula mengabaikan nilainya hanya karena

tidak ada uang yang keluar pada hari itu. Untuk memahami kebutuhan kas secara utuh, catat kapan biaya tersebut dibayar dan kapan manfaatnya digunakan.

Sebaliknya, pengeluaran yang belum dibayar tetap perlu dimasukkan jika pembayarannya harus dilakukan sebelum penerimaan pelanggan tersedia. Bahan dapat dibeli pada hari pertama, tenaga dibayar pada hari ketiga, distribusi dibayar pada hari keempat, dan pelanggan baru membayar pada hari kesepuluh. Jeda waktu itulah yang perlu dibiayai oleh modal kerja.

Kesalahan yang sering terjadi adalah menghitung modal kerja hanya dari bahan utama. Bahan mungkin sudah tersedia, tetapi kemasan, ongkos kirim, tenaga bantuan, pulsa komunikasi, listrik, dan biaya rutin lain tetap perlu dibayar. Kesalahan lain adalah menganggap uang muka sebagai keuntungan yang bebas digunakan. Uang muka memang mengurangi kebutuhan kas awal, tetapi sebagian darinya masih diperlukan untuk menyelesaikan pesanan. Gunakan uang tersebut sesuai kebutuhan pekerjaan sampai barang atau layanan benar-benar diserahkan.

Mulailah dari satu siklus pendek yang paling mudah diamati, misalnya dari hari pembelian bahan sampai hari penerimaan pembayaran. Catat tanggal dan jumlah setiap pengeluaran

wajib, lalu tambahkan penerimaan yang diperkirakan masuk pada tanggal tertentu. Setelah itu, perhatikan saldo terendah selama siklus tersebut.

Saldo terendah membantu Anda menetapkan sasaran awal modal kerja. Jika usaha masih kecil, sasaran ini tidak harus mencakup semua kemungkinan selama berbulan-bulan. Dahulukan kebutuhan operasional penting selama satu siklus, kemudian tingkatkan secara bertahap setelah pola penerimaan dan pengeluaran mulai terbaca. Dengan pendekatan ini, Anda tidak perlu membeli alat atau menambah persediaan hanya karena ingin merasa lebih siap.

Contoh lain: sebuah jasa pembersihan menerima pembayaran Rp250.000 per kunjungan, tetapi pelanggan membayar setiap akhir minggu. Dalam satu minggu terdapat 4 kunjungan. Biaya transportasi adalah Rp40.000 per kunjungan, perlengkapan Rp120.000 per minggu, dan komunikasi Rp60.000 per minggu.

Rumusnya:

Kebutuhan pengeluaran mingguan = biaya transportasi mingguan + perlengkapan mingguan + komunikasi mingguan.

Biaya transportasi mingguan adalah 4 kunjungan $\times$ Rp40.000 = Rp160.000. Jadi, kebutuhan pengeluaran mingguan adalah Rp160.000 + Rp120.000 + Rp60.000 = **Rp340.000**. Jika pada awal minggu belum ada penerimaan dan pembayaran

pelanggan baru masuk pada hari ketujuh, usaha perlu memiliki setidaknya Rp340.000 untuk melewati siklus tersebut, dengan penyesuaian jika ada kewajiban lain yang harus dibayar lebih dahulu.

Dalam skenario itu, omzet mingguan adalah 4 kunjungan $\times$ Rp250.000 = **Rp1.000.000**. Namun, omzet bukan uang yang seluruhnya tersedia untuk dibelanjakan, dan modal kerja bukan keuntungan. Keuntungan baru dapat dibaca setelah seluruh biaya diperhitungkan. Modal kerja menjawab pertanyaan yang berbeda: berapa uang yang harus tersedia agar pekerjaan dapat berjalan sebelum penerimaan masuk?

Setelah kebutuhan modal kerja dasar terlihat, pisahkan uang usaha dari uang pribadi. Pada skala kecil, pemisahan ini tidak harus dimulai dengan struktur yang rumit. Gunakan rekening terpisah, tempat penyimpanan uang yang khusus untuk usaha, atau metode pencatatan yang membuat penerimaan dan pengeluaran usaha tidak bercampur dengan kebutuhan rumah tangga. Yang penting, setiap uang yang masuk dicatat dan setiap uang yang keluar memiliki alasan yang dapat ditelusuri.

Jika pelanggan membayar Rp750.000, jangan langsung menganggap seluruhnya sebagai uang bebas. Catat penerimaan tersebut, lalu sisihkan sesuai kebutuhan bahan, penyelesaian pesanan, biaya rutin, dan bagian yang boleh diambil pemilik. Ketika uang usaha dan uang rumah tangga

berada di tempat yang sama, pengambilan kecil yang tidak dicatat mudah terjadi. Pada akhir minggu, saldo menipis dan penyebabnya sulit ditemukan. Pemisahan tempat penyimpanan membantu membatasi keputusan spontan.

Tetapkan pula jumlah dan jadwal pengambilan pribadi. Rumus praktisnya adalah:

Pengambilan pribadi yang diizinkan = jumlah yang telah ditetapkan dalam jadwal, bukan sisa uang yang terlihat pada hari itu.

Misalnya, Anda menetapkan pengambilan Rp600.000 setiap 2 minggu, dengan syarat kebutuhan operasional dan modal kerja untuk periode tersebut sudah tersedia. Saat mengambilnya, catat sebagai **pengambilan pemilik**, bukan biaya bahan, upah, atau biaya rutin. Dengan begitu, hasil usaha tetap terbaca dan kebutuhan pribadi tidak diam-diam mengurangi kemampuan usaha membayar kewajibannya.

Jika pemilik ikut bekerja, pembayaran untuk pekerjaan tertentu dapat dicatat sebagai biaya tenaga sesuai kesepakatan yang jelas. Pengambilan pribadi di luar pembayaran pekerjaan tetap dicatat sebagai keputusan pemilik. Perbedaan ini membantu Anda menilai biaya produksi secara lebih jujur dan tidak keliru mengira usaha menghasilkan lebih banyak hanya karena tenaga pemilik tidak pernah dicatat.

Dana penyangga dibangun setelah kebutuhan modal kerja dasar mulai dipahami. Dana ini bukan untuk membeli alat yang belum terbukti dibutuhkan, menambah pilihan produk, atau menutup pengeluaran pribadi. Gunakan hanya untuk gangguan usaha yang jelas, seperti bahan utama harus dibeli lebih cepat karena pemasok mengubah jadwal, alat kerja utama perlu diperbaiki, atau penerimaan pelanggan tertunda sementara pekerjaan harus diselesaikan. Setelah kondisi kembali stabil, kembalikan dana penyangga ke jumlah sasaran secara bertahap.

Lakukan satu pemeriksaan hari ini. Ambil satu siklus usaha terakhir, lalu tulis tanggal dan jumlah setiap pengeluaran serta penerimaan yang benar-benar terjadi. Jumlahkan pengeluaran penting, kurangi penerimaan yang sudah diterima, dan tandai saldo terendahnya. Setelah itu, pindahkan uang usaha ke tempat terpisah dan tetapkan jadwal pengambilan pribadi untuk 2 minggu mendatang. Hasil pencatatan ini menjadi dasar untuk memutuskan kapan membeli, berapa yang boleh dibayarkan, dan kapan Anda perlu menunda pengeluaran sampai kas kembali cukup.

6.3 Mengatur Pembayaran, Pembelian, dan Jeda Kas

- Pesanan yang sudah disepakati belum tentu berarti uang sudah tersedia.

- Sebelum menerima pekerjaan, pastikan jumlah pembayaran, batas perubahan pesanan, jadwal pengerjaan, waktu pelunasan, dan kondisi pengembalian dijelaskan sejak awal.
- Kelima hal ini menentukan berapa uang yang perlu dikeluarkan, kapan penerimaan dapat digunakan, dan seberapa besar risiko jika pelanggan mengubah kebutuhan di tengah proses.

Untuk pesanan khusus, tetapkan pembayaran berdasarkan pekerjaan yang benar-benar akan dilakukan. Rumus total nilai pesanan adalah jumlah unit dikalikan harga per unit. Misalnya, pesanan 20 unit kue kering dengan harga Rp35.000 per unit memiliki nilai $20 \text{ unit} \times \text{Rp}35.000 = \text{Rp}700.000$. Jika bahan dan kemasan harus dibeli lebih dahulu, Anda dapat meminta uang muka Rp400.000 dan menetapkan pelunasan Rp300.000 saat barang siap dikirim atau diterima.

⚠ Perhatian: Namun, uang muka bukan uang bebas pakai. Perlakukan dana tersebut sebagai uang untuk menyelesaikan pesanan terkait. Jangan menggunakannya untuk kebutuhan pribadi, membeli alat yang belum diperlukan, atau menutup biaya pesanan lain yang belum memiliki kepastian pembayaran. Jika uang muka dari satu pelanggan dipakai untuk memenuhi kebutuhan lain, kas mungkin terlihat cukup untuk sementara, padahal kewajiban terhadap pelanggan pertama tetap berjalan.

Batas perubahan pesanan juga perlu dibuat terang. Jelaskan sampai kapan pelanggan dapat mengubah jumlah, rasa, ukuran, bahan, atau jadwal. Sampaikan pula bahwa perubahan setelah batas tersebut dapat mengubah harga dan waktu selesai. Dalam skenario pengandaian, seorang penjahit rumahan menerima pesanan tiga pasang pakaian dan membeli kain sesuai ukuran. Jika pelanggan mengganti model setelah pemotongan dimulai, perubahan itu dapat menambah bahan, waktu kerja, dan biaya jasa. Tanpa aturan yang jelas, pemilik usaha berisiko menanggung biaya tambahan sementara pelanggan menganggap harga awal tetap berlaku.

Kondisi pengembalian harus disesuaikan dengan sifat produk atau layanan dan kemampuan kas usaha. Produk yang dibuat khusus untuk satu pelanggan tidak selalu dapat dikembalikan seperti barang siap jual. Sebaliknya, jika

kesalahan berasal dari pihak usaha—misalnya ukuran tidak sesuai pesanan atau jumlah barang kurang—jelaskan bentuk penyelesaian yang mampu ditanggung, seperti perbaikan, penggantian bagian tertentu, atau pengembalian sebagian nilai yang wajar. Jangan menawarkan pengembalian penuh jika tindakan tersebut dapat mengganggu pesanan lain yang sedang berjalan. Sebelum menerima pekerjaan, rangkum syaratnya secara tertulis agar kewajiban kedua pihak mudah diperiksa.

Setelah syarat pembayaran jelas, cocokkan keputusan pembelian dengan waktu penerimaan uang. Jangan hanya melihat harga per unit. Bandingkan jumlah minimum pembelian, waktu pasokan, daya simpan, dan dampaknya terhadap saldo kas. Rumus nilai pembelian adalah jumlah unit yang dibeli dikalikan harga per unit, lalu ditambah biaya pengiriman atau biaya terkait. Jika bahan utama hanya dapat dibeli minimal 10 unit dengan harga Rp18.000 per unit dan biaya pengiriman Rp20.000, nilai pembeliannya adalah $10 \text{ unit} \times \text{Rp}18.000 + \text{Rp}20.000 = \text{Rp}200.000$.

Angka Rp200.000 belum otomatis menjadi pilihan terbaik. Jika usaha hanya membutuhkan empat unit dalam satu minggu, pembelian tersebut menyisakan enam unit. Bila bahan dapat disimpan selama beberapa minggu tanpa penurunan mutu, pilihan itu mungkin masih masuk akal. Namun, jika daya simpannya hanya tiga hari, sebagian bahan berisiko tidak terpakai. Bandingkan dengan pemasok lain

yang menjual enam unit seharga Rp22.000 per unit dengan biaya pengiriman Rp15.000. Nilainya adalah $6 \text{ unit} \times \text{Rp}22.000 + \text{Rp}15.000 = \text{Rp}147.000$. Harga per unit lebih tinggi, tetapi uang yang keluar lebih sedikit dan risiko sisa bahan lebih rendah.

Waktu pasokan juga harus masuk dalam perhitungan. Pembelian yang lebih murah tetapi baru tiba tujuh hari kemudian tidak membantu jika pesanan harus selesai dalam tiga hari. Sebaliknya, pembelian yang tiba dalam satu hari dengan biaya lebih tinggi dapat dipertimbangkan jika langsung mendukung pesanan yang sudah memiliki uang muka dan jadwal pelunasan yang jelas. Ukur keputusan dari hubungan antara jumlah uang yang keluar, waktu barang tiba, kebutuhan pesanan, dan waktu penerimaan uang.

Dahulukan pembelian yang langsung mendukung pesanan berjalan dan memiliki kemungkinan penerimaan paling dekat. Bahan untuk menyelesaikan produksi, biaya yang menjaga mutu inti, dan pengiriman pesanan biasanya lebih penting daripada kemasan tambahan, hiasan, alat baru, atau persediaan produk yang belum terbukti laku. Jika kas terbatas, lakukan pembelian bertahap. Harga per unit yang lebih rendah tidak selalu menguntungkan jika pembelian itu membuat saldo kas terlalu rendah atau meninggalkan bahan yang tidak terpakai.

Inti dan Langkah Praktis

Jeda pembayaran perlu ditangani sebelum saldo kas benar-benar habis. Jika pelanggan belum melunasi sesuai jadwal, hubungi dengan bahasa yang jelas dan sopan. Sampaikan jumlah yang belum diterima, tanggal pembayaran yang telah disepakati, serta tanggal baru yang dapat dikonfirmasi. Hindari pesan yang hanya berbunyi, “Kapan bisa bayar?” karena tidak membantu kedua pihak mengambil keputusan.

Sebagai contoh situasi, pelanggan seharusnya melunasi Rp1.200.000 pada hari Senin, tetapi meminta penundaan sampai hari Jumat. Anda dapat meminta konfirmasi tertulis bahwa Rp1.200.000 akan dibayarkan pada hari Jumat, lalu menyesuaikan pembelian yang tidak mendesak sampai uang benar-benar diterima. Jika jadwal baru tidak dapat dipastikan, jangan membuat pengeluaran yang bergantung pada penerimaan tersebut.

Selama menunggu, bekukan pengeluaran yang tidak penting, seperti pembelian alat, variasi produk baru, kemasan tambahan, dan persediaan yang belum berkaitan dengan pesanan berjalan. Susun pembayaran berdasarkan dampaknya terhadap kelangsungan usaha. Kebutuhan yang membuat pesanan selesai dan menjaga mutu inti didahulukan. Setelah itu, bayarkan biaya operasional yang menjaga usaha tetap berjalan. Pengeluaran yang hanya mempercantik usaha ditempatkan paling akhir. Jika pembayaran kepada pemasok ikut terdampak, sampaikan jadwal yang realistis daripada menghindar. Informasi yang tepat waktu membantu menjaga kepercayaan, tetapi hanya buat komitmen yang benar-benar mampu dipenuhi.

Sekarang pilih satu pesanan yang sedang berjalan. Tuliskan jumlah pembelian, tanggal setiap pengeluaran, waktu barang tiba, dan tanggal penerimaan yang diperkirakan. Bekukan satu pengeluaran yang tidak mendukung pesanan tersebut selama tujuh hari. Dari catatan itu, putuskan pembelian mana yang boleh dilakukan sekarang, mana yang harus ditunda, dan tindakan apa yang diperlukan jika pembayaran terlambat. Intinya, pembelian dan pembayaran harus mengikuti urutan penerimaan uang serta kebutuhan pesanan, bukan sekadar urutan keinginan.

Key Takeaways

- Setelah melihat urutan pengeluaran dan penerimaan pada pesanan berjalan, ubah catatan itu menjadi rencana arus kas sederhana.
- Tuliskan saldo kas hari ini, tanggal dan jumlah uang masuk, serta setiap kewajiban yang jatuh tempo.
- Dengan begitu, Anda dapat melihat kapan kas menipis dan mengambil keputusan sebelum pembayaran terdesak.

 **Key Insight:** Pisahkan omzet dari kas yang benar-benar tersedia. Nilai penjualan belum dapat digunakan sebelum pembayaran diterima. Hitung modal kerja sejak pengerjaan dimulai sampai uang pelanggan masuk, termasuk bahan, tenaga kerja, kemasan, pengiriman, dan biaya rutin. Jika kebutuhan selama dua minggu mencapai Rp1.500.000, siapkan jumlah tersebut beserta dana penyangga yang wajar untuk perubahan biaya atau keterlambatan pembayaran.

Pisahkan uang usaha dari uang rumah tangga, meskipun usaha masih kecil. Jadwalkan pembelian berdasarkan pesanan yang sudah dibayar atau memiliki uang muka, bukan hanya karena stok sedang murah atau tersedia.

Sebelum menerima pekerjaan, sepakati uang muka, jadwal pelunasan, batas perubahan pesanan, dan tindakan jika pembayaran terlambat. Saat jeda kas terjadi, hentikan pengeluaran yang dapat ditunda, dahulukan biaya wajib, dan hubungi pelanggan dengan jadwal pembayaran yang jelas. Mulailah minggu ini dengan mencatat saldo, kewajiban terdekat, penerimaan yang dijanjikan, dan kebutuhan modal kerja setiap pesanan.

End of Chapter

Bab 7: Menguji Pasar Tanpa Membebani Modal

7.1 Merumuskan Pertanyaan dan Batas Uji Pasar

💡 **Key Insight:** Uji pasar bukan alasan untuk mengeluarkan uang sebanyak mungkin sampai calon pelanggan akhirnya terlihat. Tujuannya adalah menguji dugaan penting dengan pengorbanan yang masih sanggup ditanggung. Sebelum membuat penawaran, tentukan pertanyaan yang hendak dijawab, sumber daya yang boleh dipakai, dan keputusan yang akan diambil setelah hasilnya terlihat. Tanpa batas tersebut, uji pasar mudah berubah menjadi kegiatan mencoba-coba yang menghabiskan kas, bahan, waktu, dan tenaga tanpa memberi dasar keputusan yang jelas.

Mulailah dengan merumuskan satu dugaan usaha secara sederhana: siapa yang kemungkinan membutuhkan, masalah apa yang mereka hadapi, dan bentuk tawaran apa yang paling mudah diterima. Jangan berhenti pada pertanyaan, “Apakah Anda tertarik?” Jawaban sopan belum tentu menunjukkan kebutuhan nyata. Pertanyaan yang lebih berguna menggali pengalaman dan tindakan: kapan terakhir kali mereka menghadapi masalah tersebut, bagaimana mereka menyelesaikannya, berapa uang atau waktu yang selama ini dikeluarkan, dan apa yang membuat mereka bersedia mencoba pilihan baru.

Dari jawaban itu, Anda dapat menilai apakah masalahnya benar-benar terjadi, cukup mengganggu, dan memiliki kemungkinan untuk dibayar penyelesaiannya. Namun, jangan menguji semua dugaan sekaligus. Pilih satu pertanyaan keputusan utama untuk satu putaran pengujian. Misalnya, jika Anda membuat makanan beku rumahan, pertanyaannya dapat berupa: apakah keluarga dengan waktu memasak terbatas bersedia memesan paket lauk beku untuk kebutuhan makan selama beberapa hari? Jika Anda menawarkan jasa perbaikan komputer, pertanyaannya dapat berupa: apakah pekerja lepas di sekitar tempat tinggal bersedia membayar pemeriksaan dan perbaikan ringan dengan waktu penyelesaian yang jelas? Pertanyaan yang sempit membantu Anda mengetahui bagian mana yang perlu dilanjutkan atau diubah.

Inti dan Langkah Praktis

Batas uji perlu ditetapkan sebelum uang dibelanjakan. Tentukan jumlah uang, waktu, bahan, dan kapasitas kerja maksimum yang boleh digunakan. Rumus sederhananya adalah: batas biaya uji = uang tunai yang memang rela dipakai untuk belajar, bukan uang yang dibutuhkan untuk hidup atau memenuhi kewajiban. Misalnya, Anda menetapkan batas biaya uji Rp300.000 selama dua minggu, bahan maksimal 20 unit, dan waktu kerja maksimal 8 jam. Angka itu bukan jaminan hasil, melainkan pagar agar proses belajar tidak mengganggu kebutuhan yang lebih penting.

Pisahkan anggaran pengujian dari kebutuhan rumah tangga, kewajiban usaha, dan dana penyangga. Jika uang untuk belanja rumah tangga, pembayaran pemasok, biaya tempat kerja, atau kebutuhan darurat ikut dipakai, kegagalan uji dapat mengganggu kelangsungan hidup dan usaha sekaligus. Gunakan catatan kas terpisah, meskipun hanya berupa catatan sederhana di ponsel. Tulis saldo awal anggaran uji, setiap pengeluaran, penerimaan dari pesanan, dan saldo akhirnya. Rumus sederhananya adalah: saldo akhir uji = saldo awal + penerimaan - pengeluaran. Penerimaan dari penjualan jangan langsung dianggap sebagai keuntungan karena masih mungkin harus menutup bahan, pengantaran, kemasan, atau pengeluaran lain yang terkait.

Selain batas uang, tetapkan batas waktu dan kemampuan kerja. Usaha rumahan sering tampak murah karena tenaga pemilik tidak dihitung. Padahal, waktu untuk membuat produk, membalas pesan, mengantarkan pesanan, atau memperbaiki layanan mengurangi waktu untuk pekerjaan utama dan keluarga. Jika kapasitas Anda hanya mampu membuat 12 unit per minggu, jangan menguji dengan janji 30 unit. Batas kapasitas membantu menjaga mutu inti dan mencegah tanggapan awal yang baik justru membuat pelayanan berantakan.

Kelompok calon pelanggan juga harus cukup spesifik. “Semua orang yang membutuhkan” bukan sasaran yang dapat diuji karena kebutuhan, kemampuan membayar, lokasi, kebiasaan, dan situasi penggunaan terlalu beragam. Anda dapat mempersempitnya menjadi pekerja yang pulang malam dan membutuhkan makanan siap masak, pemilik usaha kecil yang memerlukan foto produk sederhana, atau orang tua yang mencari layanan pendampingan belajar di sekitar tempat tinggal. Semakin jelas situasinya, semakin mudah Anda menyusun pertanyaan dan menilai relevansi tawaran.

Pengelompokan ini tidak berarti Anda harus menolak semua orang di luar sasaran. Fungsinya adalah menjaga fokus pada kelompok yang paling masuk akal untuk diuji terlebih dahulu. Perhatikan apakah mereka sering mengalami masalah tersebut, sudah memakai cara tertentu untuk mengatasinya, berada dalam jangkauan layanan Anda, dan memiliki kemampuan membayar yang sesuai dengan biaya

usaha. Jika calon pelanggan berada terlalu jauh, membutuhkan penyesuaian besar, atau memiliki kebutuhan berbeda, catat sebagai temuan lain, bukan sebagai dasar keputusan utama pada putaran ini.

Bedakan sasaran kegiatan dari sasaran hasil. Sasaran kegiatan adalah jumlah orang yang dihubungi, percakapan yang dilakukan, atau contoh yang ditawarkan. Sasaran hasil adalah tanggapan bermakna, pesanan, pembayaran awal, atau kesediaan mencoba yang disertai tindakan. Menghubungi 30 orang tidak sama dengan memperoleh 30 calon pelanggan. Banyaknya orang yang menyukai unggahan juga tidak sama dengan adanya permintaan yang dapat dilayani.

Rumus yang dapat dipakai adalah: $\text{tingkat tindakan} = \frac{\text{jumlah tindakan nyata}}{\text{jumlah orang yang menerima tawaran}} \times 100\%$. Misalnya, Anda menghubungi 20 orang yang sesuai dengan sasaran, 8 orang menjelaskan kebutuhannya, 4 orang memesan, dan 3 orang menyelesaikan pembayaran Rp75.000 per unit. Sasaran kegiatannya adalah menghubungi 20 orang. Sasaran hasilnya dapat berupa sedikitnya 5 tanggapan bermakna, 3 pesanan, dan pembayaran dari pemesan. Contoh ini adalah rancangan pengukuran, bukan patokan keberhasilan untuk semua usaha. Jika tingkat tindakan rendah, keputusan yang tepat mungkin memperbaiki penawaran atau cara penyampaian, bukan langsung menambah anggaran.

Kriteria hasil harus dikaitkan dengan keputusan. Jika hasil memenuhi batas yang telah ditentukan dan prosesnya masih berada dalam kapasitas, Anda dapat melanjutkan penawaran dengan hati-hati. Jika ada tanggapan dan percobaan, tetapi harga, bentuk paket, waktu layanan, atau cara pemesanan menimbulkan hambatan, perbaiki satu bagian lalu uji kembali. Jika kebutuhan tidak terlihat, calon pelanggan tidak bersedia mengambil tindakan, atau biaya dan kapasitas melampaui batas, hentikan penawaran itu tanpa menambah pengeluaran.

Tulis kondisi yang dapat diamati, bukan ukuran kabur seperti “responsnya bagus” atau “banyak yang tertarik”. Misalnya, dalam waktu satu minggu, Anda menghubungi 15 calon pelanggan yang sesuai sasaran, memperoleh sedikitnya 5 tanggapan yang menjelaskan kebutuhan, menerima sekurang-kurangnya 2 pesanan berbayar, dan mampu memenuhi pesanan tanpa memakai dana rumah tangga. Jika hanya 1 orang bertanya tetapi tidak ada pesanan, hasilnya belum cukup untuk memperbesar produksi. Namun, hasil itu dapat menunjukkan bahwa masalahnya ada, sementara tawaran atau cara penyampaiannya perlu diperbaiki.

Contoh penerapan: bayangkan Anda menawarkan jasa pembuatan laporan sederhana untuk pemilik usaha rumahan. Anda menetapkan batas biaya uji Rp200.000 untuk komunikasi dan contoh pekerjaan, waktu maksimal 6 jam selama satu minggu, serta kapasitas tiga klien. Sasaran Anda adalah pemilik usaha makanan rumahan yang mencatat transaksi secara tidak teratur dan membutuhkan gambaran

penerimaan serta pengeluaran mingguan. Pertanyaan utamanya bukan apakah mereka menyukai contoh laporan, melainkan apakah mereka bersedia memberikan data transaksi dan membayar Rp100.000 untuk laporan awal.

Jika ada percakapan tetapi tidak ada yang mau memberikan data atau membayar, jangan langsung membeli perangkat lunak tambahan. Periksa lebih dahulu apakah manfaatnya kurang jelas, data yang diminta terasa merepotkan, atau harga dan bentuk layanan belum sesuai. Dengan begitu, uang uji dipakai untuk memperoleh pembelajaran yang relevan, bukan untuk menutup kelemahan penawaran dengan pengeluaran baru.

Satu hal yang sering luput adalah biaya belajar tidak hanya berupa uang. Bahan yang terbuang, waktu yang tidak dapat dipakai untuk pekerjaan lain, kapasitas layanan yang tersita, dan kelelahan juga perlu diperlakukan sebagai batas. Uji yang tampak murah dapat menjadi mahal jika memaksa Anda menerima terlalu banyak pesanan, menurunkan mutu, atau menunda kewajiban utama. Karena itu, ukuran keberhasilan harus mencakup minat pasar sekaligus kemampuan memenuhi permintaan secara wajar.

- Setelah menetapkan pertanyaan, catat sasaran pelanggan, masalah yang hendak diperiksa, bentuk tindakan yang dianggap sebagai bukti, batas uang, batas waktu, batas bahan, kapasitas maksimum, serta tiga kemungkinan keputusan: melanjutkan, memperbaiki bagian tertentu, atau menghentikan penawaran.

- Lakukan pemeriksaan singkat sebelum mulai: apakah anggaran ini terpisah dari kebutuhan rumah tangga dan dana penyangga, apakah sasaran pelanggan cukup spesifik, dan apakah hasilnya akan mengubah keputusan Anda?
- Jika belum jelas, sempitkan lagi uji tersebut.
- Dengan pagar yang sudah terpasang, Anda dapat masuk ke pasar secara lebih ringan tanpa mempertaruhkan kebutuhan yang tidak boleh terganggu.

7.2 Merancang dan Menjalankan Penawaran Terbatas

Key Insight: 💡 Dengan pertanyaan dan batas uji yang sudah ditetapkan, langkah berikutnya adalah memilih bentuk penawaran yang dapat dijalankan tanpa menambah beban yang belum perlu. Bentuk uji pasar menentukan seberapa besar sumber daya yang harus Anda keluarkan sebelum memperoleh bukti. Karena itu, jangan langsung membuat persediaan besar, membeli alat tambahan, atau membuka banyak pilihan. Mulailah dari penawaran paling ringan yang masih mampu menjawab pertanyaan utama. Penawaran yang baik bukan yang terlihat paling lengkap, melainkan yang dapat dipenuhi sesuai kapasitas dan menghasilkan tindakan nyata dari calon pelanggan.

- Percakapan langsung cocok ketika Anda masih perlu memahami kebiasaan, masalah, dan cara calon pelanggan mengambil keputusan.
- Bentuk ini berguna untuk jasa, usaha berbasis keahlian, atau produk yang manfaatnya belum mudah dijelaskan melalui gambar singkat.
- Namun, percakapan bukan bukti pembelian.
- Pertanyaan seperti “Apakah Anda tertarik?” sering menghasilkan jawaban sopan yang tidak berlanjut.

- Gali pengalaman yang lebih konkret: kapan terakhir kali mereka menghadapi masalah tersebut, bagaimana mereka menyelesaikannya, apa yang membuat cara itu merepotkan, dan tindakan apa yang sudah mereka lakukan.
- Akhiri percakapan dengan pilihan yang dapat dicatat, seperti bersedia mencoba, ingin menerima informasi, belum membutuhkan, atau tidak berminat.

Contoh produk lebih sesuai untuk makanan rumahan, kerajinan, pakaian, atau barang yang nilainya dapat dinilai setelah dilihat atau digunakan. Anda dapat membuat jumlah kecil dari bahan yang sudah tersedia, lalu meminta calon pelanggan mencicipi, memakai, atau memeriksa contoh tersebut. Jangan menyamakan pujian dengan pesanan. Amati apakah calon pelanggan memberikan tanggapan yang terarah, memilih variasi, menyebutkan jumlah yang dibutuhkan, atau mengajukan pembelian dengan syarat yang jelas. Jika contoh memerlukan biaya, tetapkan jumlah unit dan batas pengeluaran sebelum dibuat.

Layanan perdana dapat digunakan oleh fotografer, penerjemah, pengajar, penata rumah, pembuat desain, atau penyedia jasa perbaikan. Anda menawarkan pelaksanaan kepada sedikit pelanggan dengan ruang lingkup yang dibatasi. Batas itu dapat berupa satu jenis pekerjaan, jumlah halaman tertentu, satu kali perbaikan, atau jadwal yang telah ditentukan. Tujuannya bukan menawarkan semua keterampilan yang Anda miliki, melainkan menguji apakah

kebutuhan pelanggan cocok dengan cara kerja dan kapasitas Anda. Jelaskan apa yang termasuk, apa yang tidak termasuk, kapan hasil diberikan, dan berapa rupiah yang harus dibayar.

Penawaran terbatas cocok ketika bentuk produk atau layanan sudah cukup jelas, tetapi Anda belum ingin menerima permintaan tanpa batas. Pembatasan dapat dibuat berdasarkan jumlah unit, jadwal, wilayah pengiriman, atau jenis pelanggan. Misalnya, usaha makanan rumahan menawarkan 20 paket makan siang untuk pengiriman pada hari Selasa dan Kamis selama 1 minggu. Usaha jasa kebersihan dapat membuka 3 jadwal layanan pada akhir pekan, dengan durasi dan ruang lingkup yang sudah ditentukan. Pembatasan ini bukan tekanan palsu. Batas tersebut harus berasal dari kemampuan nyata untuk menjaga mutu dan memenuhi janji.

Pesanan di muka dapat dipakai jika produk membutuhkan pembelian bahan setelah jumlah permintaan diketahui. Namun, jelaskan waktu pemenuhan dan aturan pembatalan secara jujur. Pesanan di muka bukan alasan untuk menggunakan uang pelanggan tanpa catatan. Catat jumlah unit, jumlah pembayaran dalam rupiah, tanggal penerimaan, kebutuhan bahan, dan tanggal pemenuhan. Jika Anda belum mampu memastikan kapan pesanan selesai, gunakan percakapan atau daftar peminat terlebih dahulu. Pilih bentuk uji berdasarkan kemampuan memenuhi janji, bukan berdasarkan kesan paling meyakinkan.

Apa pun bentuknya, pesan penawaran harus berangkat dari kebutuhan pelanggan, bukan dari daftar fitur atau cerita panjang tentang usaha. Calon pelanggan perlu memahami masalah yang dibantu, hasil yang ditawarkan, batas layanan, biaya, dan tindakan berikutnya. Rumus sederhana untuk menyusun pesan adalah masalah pelanggan ditambah hasil yang ditawarkan, batas penawaran, lalu ajakan bertindak.

Sebagai contoh, daripada menulis, “Kami menyediakan makanan dengan 5 pilihan lauk, kemasan baru, dan proses produksi higienis,” Anda dapat menulis, “Jika Anda membutuhkan makan siang rumahan untuk hari kerja tanpa harus memasak pagi-pagi, tersedia paket makan siang untuk pengiriman pada hari Selasa dan Kamis. Pesanan dibatasi 20 paket per hari. Pilih jumlah paket dan jadwal pengiriman melalui pesan ini.” Pesan tersebut tetap harus disesuaikan dengan kemampuan nyata usaha. Arah utamanya jelas: kebutuhan, hasil, batas, dan tindakan.

Ajakan bertindak harus mudah diukur. Anda dapat meminta calon pelanggan menjawab beberapa pertanyaan, memilih jadwal, mencoba contoh, memesan jumlah terbatas, menyatakan belum membutuhkan, atau menyatakan tidak berminat. Hindari kalimat umum seperti “Silakan hubungi kami jika tertarik,” karena hasilnya sulit dibaca. Lebih baik tulis, “Balas A untuk jadwal Selasa, B untuk jadwal Kamis, atau C jika belum membutuhkan.” Untuk jasa, minta calon pelanggan memilih jenis pekerjaan dan waktu konsultasi.

Untuk produk, minta mereka memilih ukuran, jumlah unit, dan jadwal pengambilan. Dengan begitu, respons dapat dibandingkan dan menjadi dasar keputusan berikutnya.

Inti dan Langkah Praktis

Saluran komunikasi sebaiknya dipilih berdasarkan kebiasaan calon pelanggan, kemampuan Anda merespons, dan biaya pelaksanaan. Jika calon pelanggan terbiasa memesan melalui pesan singkat, gunakan saluran tersebut dengan format yang rapi. Jika mereka lebih sering melihat penawaran di komunitas daring, sampaikan pesan yang sama di sana tanpa mengubah janji utama. Jika calon pelanggan berada di lingkungan sekitar, percakapan langsung atau contoh produk mungkin lebih efisien daripada membuat halaman penawaran. Jangan membuka banyak saluran sekaligus jika Anda bekerja sendiri dan tidak mampu memantau semuanya.

Saluran yang murah tetap dapat menjadi mahal jika menyita waktu tanpa menghasilkan tindakan yang dapat dicatat. Sebaliknya, saluran yang memerlukan biaya kecil dapat masuk akal jika calon pelanggan memang berkumpul di sana dan Anda mampu merespons. Sebelum mulai, tuliskan satu pesan utama, satu cara pemesanan, dan satu waktu respons. Gunakan pesan yang konsisten di setiap saluran agar perbedaan hasil lebih mudah dibandingkan. Jangan menawarkan harga, isi layanan, atau jadwal yang berbeda antar-saluran, kecuali perbedaan itu memang bagian dari rancangan uji.

Susun jadwal yang tegas agar uji tidak berubah menjadi kegiatan tanpa ujung. Jadwal harus memuat waktu persiapan, pengiriman penawaran, tindak lanjut, pemenuhan pesanan, dan penutupan pengujian. Rumus sederhana untuk menghitung kapasitas penawaran adalah kapasitas per hari dikalikan jumlah hari pelaksanaan. Jika Anda mampu menyiapkan 4 paket per hari selama 3 hari, kapasitas penawaran adalah 4 paket dikalikan 3 hari, yaitu 12 paket. Perhitungan ini juga harus mempertimbangkan waktu membeli bahan, membuat produk, berkomunikasi, mengemas, mengantar, dan menangani perubahan pesanan.

Sebelum menawarkan, hitung biaya uji dengan rumus: biaya uji sama dengan biaya bahan uji ditambah biaya pengiriman ditambah biaya komunikasi dan biaya pendukung lain yang benar-benar diperlukan. Misalnya, Anda menyiapkan 12 paket makanan untuk uji selama 3 hari. Jika bahan per paket Rp18.000, kemasan Rp2.000 per paket, dan pengiriman rata-rata Rp5.000 per pesanan, biaya bahan dan kemasan adalah 12 unit dikalikan Rp20.000, yaitu Rp240.000. Jika seluruh paket dikirim dalam 6 pesanan, biaya pengiriman adalah 6 pesanan dikalikan Rp5.000, yaitu Rp30.000. Jadi, perkiraan biaya uji selama 3 hari adalah Rp270.000, belum termasuk biaya lain yang memang harus dicatat.

Pisahkan biaya wajib, biaya pendukung, dan biaya yang dapat ditunda. Bahan utama serta kemasan yang menjaga produk sampai kepada pelanggan termasuk biaya wajib. Pengiriman tambahan atau alat pencatatan sederhana dapat menjadi biaya pendukung jika benar-benar membantu pelaksanaan.

Latar foto baru, kemasan khusus, perangkat lunak berbayar, atau persediaan berlebih dapat ditunda selama tidak mengganggu mutu inti. Jika biaya wajib saja sudah melewati batas uji, kecilkan jumlah penawaran atau ubah bentuk uji. Jangan menambal rancangan yang lemah dengan pengeluaran tambahan.

Bayangkan Anda menawarkan jasa penyuntingan dokumen setelah jam kantor. Rumus kapasitas mingguan adalah kapasitas dokumen per minggu dikalikan jumlah minggu pelaksanaan. Jika Anda hanya sanggup menyelesaikan 2 dokumen per minggu selama 1 minggu uji, kapasitas Anda adalah 2 dokumen. Penawaran yang masuk akal bukan “semua jenis penyuntingan,” melainkan penyuntingan sampai jumlah halaman tertentu, dengan 1 kali perbaikan dan hasil dikirim pada jadwal yang Anda tentukan. Jika calon pelanggan meminta pekerjaan, catat jenis dokumen, jumlah halaman, tenggat, biaya dalam rupiah, dan waktu yang diperlukan. Jika permintaan melebihi 2 dokumen, gunakan batas jadwal untuk menjaga mutu, bukan langsung menerima semuanya atau membeli perangkat tambahan.

Setelah membaca bagian ini, pilih satu tawaran utama, tentukan bentuk uji yang paling ringan, lalu tulis pesan penawaran dalam satu paragraf. Cantumkan batas jumlah, durasi dalam hari atau minggu, biaya, dan tindakan yang harus dilakukan calon pelanggan. Kirimkan melalui saluran yang biasa mereka gunakan, catat setiap respons, dan penuhi hanya pesanan yang masih berada dalam kemampuan Anda.

Hasil pencatatan itu akan menjadi bahan untuk membaca respons dan menetapkan apakah penawaran dilanjutkan, diperbaiki, atau dihentikan.

7.3 Membaca Respons dan Menetapkan Keputusan

***Key Insight:** Setelah penawaran terbatas dijalankan, langkah berikutnya adalah membaca respons secara teratur dan menghubungkannya dengan keputusan yang sudah ditetapkan. Penawaran hanya menghasilkan pembelajaran jika setiap respons dicatat dengan cara yang sama. Tanpa catatan, Anda mudah mengingat orang yang memuji produk, tetapi lupa bahwa hanya sedikit yang melanjutkan ke pembelian. Banyak pesan masuk juga belum tentu menunjukkan permintaan kuat karena sebagian mungkin hanya berupa pertanyaan umum atau tanggapan sopan. Tugas Anda bukan mengumpulkan pujian, melainkan membaca tindakan yang menunjukkan apakah tawaran cukup relevan untuk dipertimbangkan, dicoba, dibeli, dan digunakan.*

Inti dan Langkah Praktis

Mulailah dengan membuat catatan sederhana untuk setiap calon pelanggan atau kontak usaha. Catat tanggal, kelompok calon pelanggan, saluran komunikasi, pesan yang digunakan, tanggapan, keberatan, tindakan berikutnya, dan hasil akhir. Kelompok calon pelanggan dapat berupa pekerja kantor, orang tua dengan anak sekolah, pemilik usaha kecil, penghuni sekitar, atau kelompok lain yang menjadi sasaran penawaran. Salurannya dapat berupa pesan pribadi, rekomendasi pelanggan, pertemuan langsung, atau halaman penawaran. Pesan yang digunakan juga perlu dicatat karena perubahan kata-kata dapat memengaruhi respons. Jangan hanya menulis “tertarik” atau “tidak tertarik”; tulis apa yang sebenarnya dikatakan dan dilakukan, termasuk apakah orang tersebut meminta informasi, menyepakati jadwal, membayar, mencoba, atau kembali memesan.

Gunakan istilah yang konsisten untuk mengelompokkan respons. “Tidak menjawab” berarti pesan sudah diterima, tetapi tidak ada tanggapan yang dapat dibaca. “Belum membutuhkan” berarti calon pelanggan memahami tawaran, tetapi masalahnya belum cukup penting saat ini. “Tertarik tetapi belum siap” menunjukkan ketertarikan tanpa tindakan yang mengarah pada pembelian. “Meminta penjelasan” berarti calon pelanggan masih membutuhkan informasi tentang manfaat, isi layanan, harga, waktu pemenuhan, atau cara pemesanan. “Mencoba” berarti mereka memakai sampel, sesi awal, atau versi terbatas. “Membeli” berarti transaksi benar-benar terjadi. “Mengulang” berarti mereka

kembali membeli atau menggunakan layanan. “Merekomendasikan” berarti mereka secara sukarela mengarahkan orang lain kepada Anda.

Pengelompokan tersebut membantu membedakan tingkat kekuatan bukti. Orang yang mengatakan “menarik” belum berada pada posisi yang sama dengan orang yang memberikan data kebutuhannya, menyepakati jadwal, membayar sesuai aturan, mencoba produk, menyelesaikan transaksi, lalu kembali memesan. Tanggapan lisan tetap berguna untuk memahami masalah dan bahasa pelanggan, tetapi tindakan yang membutuhkan waktu, uang, atau komitmen lebih besar perlu diberi bobot lebih tinggi. Dengan demikian, Anda tidak keliru menganggap minat awal sebagai permintaan yang sudah terbukti.

Bayangkan Anda menawarkan makanan rumahan dengan sistem pesan terlebih dahulu. Selama satu minggu, Anda menghubungi pekerja kantor melalui pesan pribadi. Beberapa orang tidak menjawab. Sebagian mengatakan menyanya menarik, tetapi belum membutuhkan. Ada yang bertanya apakah makanan dapat dikirim pada hari kerja. Ada pula yang memesan satu porsi untuk dicoba, membayar, dan menerima pesanan. Jumlah tanggapan positif belum cukup untuk menyimpulkan bahwa usaha layak diperbesar. Anda masih perlu melihat berapa orang yang benar-benar membeli, biaya untuk memenuhi pesanan, waktu yang dibutuhkan, dan apakah mutu makanan tetap terjaga.

Perhitungan sederhana dapat membantu membaca hasil. Tingkat pembelian dihitung dengan membagi jumlah pembeli dengan jumlah calon pelanggan yang menerima penawaran, lalu mengalikannya dengan seratus persen. Jika 20 calon pelanggan menerima penawaran dan 4 orang membeli, tingkat pembeliannya adalah 20 persen. Angka ini bukan penentu tunggal. Hubungkan dengan pertanyaan lain: apakah biaya mendapatkan dan melayani 4 pembeli masih masuk akal, apakah harga menutup biaya, dan apakah kapasitas Anda sanggup memenuhi pesanan dengan mutu yang sama?

Gunakan pula sumbangan per penjualan untuk melihat ruang yang diberikan setiap transaksi kepada usaha. Rumusnya adalah harga jual dikurangi biaya yang langsung berubah mengikuti transaksi. Misalnya, harga satu kotak makanan Rp35.000. Biaya bahan, wadah, dan pengantaran yang langsung terkait dengan pesanan berjumlah Rp24.000. Sumbangan per penjualan berarti Rp11.000. Jika Anda menjual 10 kotak dalam satu minggu, total sumbangannya Rp110.000 sebelum dikurangi biaya tetap atau kebutuhan lain. Perhitungan ini membantu membedakan penjualan yang benar-benar memberi ruang bagi usaha dari omzet yang terlihat naik tetapi hampir tidak menyisakan kas.

Jangan langsung menyimpulkan bahwa harga adalah masalah setiap kali calon pelanggan menolak. Telusuri alasan penolakan dengan tenang dan gunakan kata-kata

calon pelanggan sendiri. Hambatan dapat berupa harga di luar anggaran, manfaat yang belum jelas, waktu pemenuhan yang tidak cocok, kepercayaan yang belum terbentuk, akses pemesanan yang menyulitkan, atau produk yang memang tidak sesuai dengan kebutuhan. Pertanyaan “Bagian mana yang paling sulit bagi Anda untuk memutuskan?” biasanya lebih berguna daripada “Apakah harganya terlalu mahal?” Pertanyaan pertama membuka kemungkinan masalah yang lebih luas daripada harga.

Jika seseorang berkata “mahal”, cari tahu pembanding yang digunakan. Mungkin ia membandingkan ukuran, mutu, atau cakupan layanan yang berbeda. Jika calon pelanggan berkali-kali bertanya tentang cara penggunaan, pesan penawaran mungkin belum cukup jelas. Jika ia tertarik tetapi tidak dapat hadir pada jadwal yang tersedia, persoalannya mungkin waktu pemenuhan. Jika ia ragu membayar di awal, jelaskan proses, batas layanan, bukti pekerjaan, atau aturan pembatalan secara wajar, bukan langsung menurunkan harga. Kumpulkan keberatan yang berulang agar keputusan tidak didasarkan pada kesan umum bahwa pasar belum siap.

Dalam usaha jasa berbasis keahlian, tindakan mencoba sering menjadi bukti penting. Calon pelanggan mungkin bertanya tentang kemampuan Anda, tetapi bukti yang lebih kuat muncul ketika ia mengirim satu dokumen, menyepakati ruang lingkup, membayar, dan menilai hasilnya. Dalam perdagangan kecil, bukti dapat terlihat dari pesanan berulang atau kesediaan mengambil barang pada jadwal yang disepakati. Dalam usaha rumahan, bukti dapat berupa

pembayaran, penerimaan produk, dan pemesanan kembali. Bentuk bukti berbeda-beda, tetapi prinsipnya sama: keputusan harus bertumpu pada perilaku nyata.

-
- Setelah periode uji berakhir, bandingkan hasil dengan batas yang telah ditentukan sebelumnya.
 - Lanjutkan jika terdapat bukti permintaan, biaya pemenuhan masih masuk akal, mutu dapat dijaga, dan arus kas tidak tertekan melewati batas aman.
 - Arus kas perlu dilihat berdasarkan waktu, bukan hanya jumlah.
 - Rumus kas akhir sederhana adalah kas awal ditambah uang masuk dikurangi uang keluar.
 - Jika kas awal Rp1.500.000, uang masuk selama dua minggu Rp900.000, dan uang keluar Rp1.050.000, kas akhir adalah Rp1.350.000.
 - Namun, jika bahan harus dibayar hari ini sementara pembayaran pelanggan baru diterima minggu depan, tekanan kas tetap perlu diperhitungkan.

Perbaiki jika terdapat minat, tetapi pesan, sasaran, harga, bentuk layanan, atau proses pembelian belum tepat. Ubah satu hal penting pada satu waktu agar dampaknya dapat

dibaca. Jika pesan yang lebih jelas menghasilkan lebih banyak permintaan penjelasan tetapi belum meningkatkan pembelian, masalah berikutnya mungkin berada pada harga atau cara pemesanan. Jika jumlah pembeli naik tetapi waktu pemenuhan terlalu panjang, perbaiki proses kerja sebelum menambah promosi. Pertumbuhan permintaan yang tidak sanggup dilayani dapat menurunkan mutu dan menguras kas.

Hentikan atau jeda jika bukti tetap lemah setelah pengujian yang wajar, atau beban usaha tidak sebanding dengan hasil. Menghentikan satu versi penawaran bukan berarti seluruh gagasan harus dibuang. Sasaran pelanggan mungkin keliru, manfaatnya kurang penting, atau biaya penyediaannya terlalu berat. Simpan alasan keputusan tersebut agar Anda tidak mengulang pengeluaran dan kesalahan yang sama. Keputusan berhenti juga melindungi modal yang masih dapat digunakan untuk kebutuhan lain.

Sekarang ambil satu penawaran yang baru diuji. Susun catatan untuk setiap kontak, kelompokkan responsnya, hitung pembeli dan sumbangan per penjualan, lalu tetapkan satu keputusan tegas: lanjutkan, perbaiki bagian tertentu, atau hentikan sementara. Dasarkan keputusan itu pada bukti yang tercatat, kemampuan memenuhi pesanan, mutu yang dapat dipertahankan, dan dampaknya terhadap kas.

Key Takeaways

Setelah menetapkan cara membaca respons, pastikan uji pasar Anda dimulai dari satu pertanyaan utama: apakah calon pelanggan bersedia membayar, bukan sekadar memuji, bertanya, atau menyatakan tertarik. Pertanyaan ini menjaga uji tetap terarah dan mencegah pengeluaran untuk hal yang belum perlu dibuktikan.



***Tips Praktis:** Mulailah dengan penawaran paling ringan yang masih menghasilkan bukti nyata.*

- Batasi jenis menu dan jumlah produksi untuk makanan rumahan;
- untuk jasa, uji kejelasan layanan, harga, dan jadwal sebelum membeli alat tambahan.
- Tentukan sasaran calon pelanggan secara spesifik,
- pilih saluran komunikasi yang mudah dijangkau,
- serta tetapkan jadwal pengamatan dan anggaran maksimal.

Catat isi penawaran dan setiap respons dengan cara yang sama. Bedakan perhatian awal dari tindakan yang lebih kuat, seperti meminta harga, menyepakati jadwal, memesan, atau

membayar. Dengan begitu, Anda menilai minat berdasarkan perilaku, bukan kesan.

 **Perhatian:** Sebelum mulai, tetapkan batas keputusan: lanjutkan jika bukti permintaan, kemampuan memenuhi pesanan, mutu, dan dampak terhadap kas masih sesuai; perbaiki sasaran, penawaran, atau penyampaian jika hasilnya belum cukup; dan hentikan versi awal jika biaya membesar sementara bukti tetap lemah.

Rangkum semua unsur itu dalam satu halaman agar uji kecil tetap terkendali dan dapat ditindaklanjuti.

End of Chapter

Bab 8: Mengendalikan Operasi dan Memecahkan Masalah Awal

8.1 Membangun Alur Kerja yang Terkendali

Usaha kecil sering tersendat bukan karena pemiliknya kurang bekerja keras, melainkan karena pekerjaan bergerak tanpa urutan yang jelas. Pesanan masuk melalui pesan singkat, rincian berubah di tengah jalan, bahan baru dicari ketika pekerjaan harus dimulai, lalu pemeriksaan dilakukan terburu-buru sebelum hasil diserahkan.

Pemilik usaha akhirnya merasa sibuk sepanjang hari, tetapi tetap kesulitan menjawab pertanyaan sederhana: pesanan mana yang sedang dikerjakan, apa yang menahannya, dan kapan pelanggan dapat menerima hasilnya?

Membuat Setiap Pesanan Memiliki Posisi yang Jelas

Alur kerja yang terkendali membantu setiap pesanan bergerak melalui tahapan yang terlihat. Tahapan utamanya adalah:

1. Menerima pesanan.
2. Mengonfirmasi kebutuhan.
3. Menyiapkan bahan atau pekerjaan.
4. Mengerjakan pesanan.
5. Melakukan pemeriksaan.
6. Menyerahkan hasil.
7. Mencatat pembayaran.

Urutan ini tidak perlu rumit. Yang penting, setiap pesanan memiliki posisi yang jelas dan tidak dianggap selesai hanya karena barang sudah dibuat atau layanan sudah diberikan.

Saat menerima pesanan, catat informasi minimum yang mencegah salah tafsir:

- Nama pelanggan.

- Rincian permintaan.
- Jumlah atau ruang lingkup pekerjaan.
- Batas waktu.
- Status pembayaran.
- Orang yang bertanggung jawab.

Untuk jasa desain, rincian permintaan dapat mencakup ukuran, tujuan penggunaan, bahan masukan yang tersedia, serta jumlah perbaikan yang termasuk.

Untuk usaha makanan rumahan, catatan dapat berisi jenis menu, jumlah porsi, waktu pengambilan, pilihan pengantaran, dan status pembayaran.

Pesan yang hanya berbunyi “pesan seperti biasa untuk besok” belum cukup menjadi dasar kerja jika ada kemungkinan maksud pelanggan berubah.

Setelah pesanan diterima, lakukan konfirmasi sebelum menyiapkan bahan atau mulai mengerjakan. Konfirmasi bukan sekadar mengulang pesanan. Pastikan kedua pihak memahami hasil yang akan diberikan, jumlah, batas waktu, harga, cara penyerahan, dan hal yang belum termasuk.

Jika informasi penting belum lengkap, tahan pekerjaan pada tahap konfirmasi sampai bagian tersebut jelas. Memulai terlalu cepat memang terlihat responsif, tetapi dapat menyebabkan pekerjaan ulang, pemborosan bahan, atau perdebatan saat hasil diserahkan.

Mengurutkan Pekerjaan Berdasarkan Kapasitas

Berikutnya, kelompokkan pekerjaan berdasarkan:

- Tenggat.
- Tingkat kesulitan.
- Ketergantungan bahan.
- Dampaknya terhadap pelanggan.

Pesanan dengan tenggat paling dekat belum tentu selalu dikerjakan lebih dahulu jika bahannya belum tersedia atau tahapnya sangat panjang. Sebaliknya, pekerjaan singkat yang membuka jalan bagi beberapa pesanan lain mungkin perlu diselesaikan lebih dulu.

Tujuannya bukan membuat urutan yang tampak sibuk, melainkan mencegah pekerjaan menumpuk pada satu titik.

Bayangkan skenario pengandaian sebuah usaha kue rumahan menerima delapan pesanan untuk dua hari kerja dalam satu minggu. Empat pesanan membutuhkan bahan yang sama, dua pesanan membutuhkan hiasan tambahan, dan dua pesanan lainnya dapat dibuat tanpa bahan khusus.

Jika pemilik langsung bekerja berdasarkan urutan pesan masuk, ia mungkin baru menyadari pada hari kedua bahwa bahan hiasan belum tersedia.

Pengelompokan dapat dilakukan berdasarkan ketergantungan bahan dan tingkat kesulitan: pesanan dengan bahan khusus dikonfirmasi dan disiapkan lebih dahulu, pekerjaan dasar dikelompokkan agar waktu persiapan tidak berulang, sedangkan pesanan dengan tenggat lebih longgar dijadwalkan setelah kapasitas utama aman.

Gunakan rumus sederhana untuk memperkirakan kapasitas aman:

Kapasitas aman = waktu kerja tersedia - waktu pemeriksaan - waktu perbaikan - waktu gangguan yang wajar.

Misalnya, tersedia 16 jam kerja selama 2 hari dalam minggu berjalan. Jika 3 jam disisihkan untuk pemeriksaan dan perbaikan, kapasitas aman menjadi 13 jam.

Jika satu pesanan rata-rata membutuhkan 2 jam, kapasitas teoritisnya adalah $13 \text{ jam} \div 2 \text{ jam} = 6$ pesanan penuh, dengan sisa 1 jam.

Jika harga tiap pesanan Rp75.000, enam pesanan menghasilkan omzet Rp450.000; angka itu bukan keuntungan dan bukan kas yang pasti tersedia karena biaya bahan, pengantaran, serta waktu pembayaran belum diperhitungkan.

Untuk keputusan mingguan, gunakan angka enam sebagai batas awal penerimaan pada periode 2 hari tersebut, lalu tinjau kembali sebelum menerima kelompok pesanan berikutnya.



Key Insight: Kapasitas teoritis bukan janji bahwa enam pesanan pasti selesai tanpa kendala.

Angka itu adalah batas awal agar pemilik tidak menerima delapan pesanan hanya karena kalender masih menunjukkan waktu 2 hari. Jadwal juga harus memperhitungkan waktu menunggu bahan, persetujuan pelanggan, pengeringan, pengemasan, perjalanan, dan pemeriksaan.

Waktu penyelesaian yang disampaikan kepada pelanggan perlu memiliki ruang untuk menemukan dan memperbaiki kesalahan. Kecepatan tanpa ruang pemeriksaan dapat

berubah menjadi keterlambatan dan menurunkan kepercayaan.

Tetapkan batas penerimaan pesanan berdasarkan kemampuan nyata pada minggu tersebut. Batas ini dapat berupa:

- Jumlah pesanan.
- Jam kerja.
- Jumlah unit.
- Jenis pekerjaan yang sanggup ditangani.

Jika kemampuan aman adalah 6 pesanan dalam 2 hari, pesanan ketujuh tidak harus langsung ditolak. Anda dapat menawarkan waktu penyerahan yang berbeda, mengurangi pilihan tambahan, atau menerimanya hanya setelah bahan dan pembayaran terkonfirmasi.

Keputusan ini lebih sehat daripada menerima semua permintaan lalu berusaha memperbaiki keterlambatan setelah terjadi.

Mengendalikan Pekerjaan Tertunda dan Pemeriksaan

Setiap pekerjaan tertunda harus memiliki satu pemilik tindakan dan satu batas waktu. “Menunggu bahan” belum merupakan pengendalian jika tidak jelas siapa yang mencari bahan dan kapan keputusan dibuat.

Catatan yang lebih berguna berbunyi, “Rina menghubungi tiga pemasok sebelum pukul 14.00 pada Selasa untuk memastikan bahan tersedia. Jika tidak ada, pelanggan dihubungi pada hari yang sama untuk memilih pengganti atau mengubah waktu penyerahan.”

Dengan cara ini, masalah tidak berputar dari satu pesan ke pesan lain tanpa keputusan. Jika Anda bekerja sendiri, pemilik tindakan tetap Anda; yang penting, tanggung jawab dan batas waktunya terlihat.

Gunakan status sederhana pada setiap pesanan:

- Baru diterima.
- Menunggu konfirmasi.
- Siap dikerjakan.
- Sedang dikerjakan.
- Menunggu pemeriksaan.
- Siap diserahkan.
- Pembayaran belum dicatat atau sudah dicatat.

Status tersebut dapat ditulis di buku, catatan ponsel, atau lembar kerja sederhana. Jangan membuat sistem yang lebih rumit daripada pekerjaan yang ingin dikendalikan.

Nilai catatan bukan pada tampilannya, melainkan pada kemampuannya menjawab tindakan berikutnya.

Tempatkan pemeriksaan sebagai tahap tersendiri, bukan pekerjaan sisa. Untuk produk, periksa:

- Jumlah.
- Kondisi.
- Ukuran.
- Kebersihan.
- Kesesuaian dengan pesanan.

Untuk jasa, periksa apakah hasil memenuhi rincian yang disepakati, berkas dapat dibuka, dan bagian yang dijanjikan sudah tersedia.

Setelah hasil diserahkan, catat pembayaran pada saat yang sama atau segera setelah transaksi selesai. Penjualan yang belum dicatat dapat membuat pesanan tampak selesai, padahal penerimaan uangnya belum jelas.

 **Perhatian:** Hambatan terbesar juga tidak selalu berada pada pekerjaan yang paling sulit.

Hambatan dapat berupa persetujuan pelanggan yang lambat, bahan yang hanya tersedia dari satu sumber, alat yang dipakai bergantian, atau pemeriksaan yang selalu ditunda sampai akhir.

Amati titik tempat pekerjaan paling sering menunggu. Jika pesanan menumpuk sebelum pemeriksaan, menerima pesanan baru tidak menyelesaikan masalah. Perbaiki kapasitas atau cara pemeriksaan terlebih dahulu.

Memulai Pengendalian pada Minggu Berikutnya

Mulailah dengan mencatat semua pesanan aktif:

- Tahapnya.
- Tenggat.
- Jumlah.
- Status pembayaran.
- Pemilik tindakan.
- Batas waktu untuk pekerjaan yang tertunda.

Setelah itu, hitung kapasitas aman untuk 2 hari kerja berikutnya dengan mengurangi waktu pemeriksaan dan perbaikan dari waktu kerja tersedia.

Tunda penerimaan pesanan yang melampaui batas tersebut, atau sampaikan waktu penyelesaian yang masih memberi ruang untuk pemeriksaan.

Dari catatan ini, pilih satu hambatan yang paling sering menahan pesanan dan satu perubahan yang dapat diuji pada minggu berikutnya.

Alur kerja yang baik bukan yang paling rumit, melainkan yang membuat keputusan berikutnya terlihat sebelum masalah membesar.

8.2 Menjaga Mutu, Persediaan, dan Pengalaman Pelanggan

Setelah urutan pekerjaan terlihat, pastikan setiap pesanan menghasilkan mutu yang dapat diperiksa. Mutu usaha kecil tidak harus berarti hasil yang mewah. Mutu berarti pelanggan menerima apa yang dijanjikan, dalam kondisi layak, dengan jumlah dan waktu yang sesuai. Karena itu, ukuran mutu jangan hanya disimpan dalam firasat atau ingatan pemilik usaha.

Mulailah dengan memilih ukuran yang paling berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan: ketepatan jumlah, kebersihan, fungsi, kerapian, kecepatan layanan, dan kesesuaian dengan pesanan. Tidak semua usaha memerlukan penekanan yang sama. Jasa desain mungkin lebih bergantung pada kesesuaian isi dan waktu penyelesaian, sedangkan usaha makanan perlu memperhatikan kebersihan, jumlah, rasa, dan kemasan.

Ubah setiap ukuran menjadi kalimat yang dapat diamati. “Rapi” terlalu luas, tetapi “tidak ada noda, bagian terlipat, atau kemasan terbuka” lebih mudah diperiksa. “Cepat” dapat diterjemahkan menjadi “pesanan disiapkan sesuai waktu yang disepakati”. Rumus sederhananya: ukuran mutu = kondisi yang dijanjikan + cara pemeriksaan. Dengan rumusan ini, Anda dapat menilai hasil berdasarkan bukti, bukan suasana hati.

Lakukan pemeriksaan pada titik yang paling berisiko menimbulkan pekerjaan ulang atau kekecewaan pelanggan. Jangan menunggu sampai pesanan hampir diserahkan. Pada usaha kue rumahan, periksa bahan penting sebelum produksi, ukuran setelah adonan dibentuk, lalu kondisi kemasan sebelum dikirim. Pada jasa jahit, pastikan ukuran dan model telah dikonfirmasi sebelum kain dipotong. Pemeriksaan singkat pada tahap yang tepat sering lebih hemat daripada memperbaiki seluruh pekerjaan setelah kesalahan ditemukan.

Bayangkan Anda menerima pesanan 20 kotak makanan untuk dikirim pada sore hari. Rumusnya: jumlah yang harus diperiksa = jumlah yang dipesan. Hitung jumlah saat isi dibagikan, periksa kebersihan sebelum kemasan ditutup, lalu cocokkan kembali nama dan jumlah sebelum barang berpindah tangan. Jika satu kotak baru diketahui kurang setelah seluruh kemasan tertutup, Anda perlu membuka kemasan, mengulang pemeriksaan, dan mungkin menunda pengiriman. Urutan pemeriksaan yang sederhana dapat mencegah masalah tersebut tanpa menambah banyak pekerjaan.

Persediaan perlu diatur berdasarkan perannya, bukan keinginan untuk memiliki semuanya. Pisahkan bahan wajib tersedia, bahan yang dapat dibeli setelah pesanan masuk, dan bahan yang perlu dipesan ulang ketika mendekati batas minimum. Bahan wajib adalah bahan yang tanpanya penjualan tidak dapat berjalan, seperti bahan utama untuk produk harian. Bahan yang dibeli setelah pesanan masuk cocok untuk barang yang jarang dipesan atau memiliki banyak variasi. Batas minimum membantu mencegah bahan penting habis sebelum pembelian berikutnya tiba, tanpa terlalu banyak uang tertahan dalam persediaan.

Pengalaman pelanggan dibentuk oleh konsistensi: pesanan dipahami dengan benar, waktu penyelesaian tidak berubah tanpa penjelasan, dan hasil akhir sesuai kesepakatan. Jika terjadi kesalahan, telusuri urutan kejadian, akui bagian yang perlu diperbaiki, lalu sepakati penyelesaian yang wajar sesuai kemampuan usaha. Catat penyebabnya agar masalah yang

sama tidak berulang. Fokuskan pembicaraan pada perbaikan cara kerja, bukan pada pembelaan diri atau menyalahkan pelanggan.

Sebagai tindakan berikutnya, pilih satu jenis pesanan yang paling sering menimbulkan keluhan atau pekerjaan ulang. Tetapkan ukuran mutunya, pilih satu titik pemeriksaan sebelum hasil selesai, dan kelompokkan bahan berdasarkan tiga peran tersebut. Amati hasilnya selama satu minggu, lalu putuskan apakah perubahan itu cukup, perlu disesuaikan, atau harus diganti. Dengan begitu, Anda dapat membedakan gangguan mutu, persediaan, dan cara kerja secara lebih terukur.

8.3 Mencari Akar Masalah dan Memangkas Pemborosan

Setelah alur kerja dan pemeriksaan mutu mulai terlihat, langkah berikutnya adalah mencari bagian yang paling banyak membuang waktu, uang, kapasitas, atau mutu. Masalah operasi sering muncul sebagai gejala yang terpisah: kas menipis, pesanan terlambat, pelanggan mengeluh, atau pemilik merasa bekerja sepanjang hari tanpa hasil yang sebanding. Jika setiap gejala langsung ditangani dengan cara berbeda, usaha mudah masuk ke pola tambal sulam. Harga dinaikkan tanpa memeriksa proses, bahan dikurangi tanpa

menguji mutu, atau jam kerja diperpanjang padahal hambatan sebenarnya berada pada penerimaan pesanan yang tidak jelas.

Tugas pertama bukan mencari siapa yang salah, melainkan menemukan tahap yang membuat sumber daya terbuang. Mulailah dengan membandingkan pesanan yang masuk, uang yang benar-benar diterima, biaya yang benar-benar dibayar, kapasitas yang terpakai, dan jumlah keluhan. Pesanan menunjukkan permintaan. Penerimaan menunjukkan kas yang tersedia. Biaya menunjukkan pengeluaran nyata. Kapasitas menunjukkan beban kerja. Keluhan menunjukkan apakah hasilnya sesuai dengan janji kepada pelanggan.

Catat data tersebut selama satu atau dua minggu kerja. Untuk setiap pesanan, tuliskan tanggal masuk, nilai pesanan dalam rupiah, tanggal pembayaran, biaya yang sudah dibayar, jumlah unit, waktu pengerjaan, serta ada atau tidaknya pekerjaan ulang atau keluhan. Jangan hanya mencatat omzet karena omzet bukan kas yang tersedia dan bukan keuntungan.

Definisi

Rumus kas bersih dari pesanan = uang yang diterima dikurangi biaya yang sudah dibayar.

Jika dalam satu minggu terdapat 12 pesanan dengan nilai total Rp3.600.000, tetapi uang yang sudah diterima baru Rp2.700.000 dan biaya yang telah dibayar Rp1.800.000, kas bersih dari pesanan tersebut adalah Rp900.000. Selisih Rp900.000 yang belum diterima tetap perlu dicatat, tetapi belum dapat dipakai untuk membayar kebutuhan usaha hari ini. Perbandingan ini membantu Anda melihat mengapa pesanan yang ramai belum tentu membuat kas cukup.

Periksa kemungkinan penyebab satu per satu. Harga mungkin tidak menutup biaya karena bahan, kemasan, perjalanan, tenaga, atau penggunaan alat belum dihitung secara utuh. Pembayaran mungkin tertunda sehingga pekerjaan sudah selesai, tetapi kas belum masuk. Pekerjaan ulang dapat menghabiskan bahan dan waktu tanpa menambah jumlah unit yang dapat dijual. Pembelian kecil yang sering juga dapat menggerus kas karena setiap transaksi terlihat sepele jika dilihat sendirian. Selain itu, waktu yang tidak tercatat membuat Anda mengira suatu pesanan menguntungkan, padahal sebagian besar waktu habis untuk menunggu, menjawab pesan berulang, mencari bahan, atau memperbaiki kesalahan.

Bayangkan skenario pengandaian berikut. Dalam satu minggu, Anda menerima 20 unit pesanan makanan rumahan dengan harga Rp35.000 per unit. Rumus penerimaan terjadwal = jumlah unit dikalikan harga per unit. Jadi, penerimaan terjadwalnya adalah $20 \text{ unit} \times \text{Rp}35.000 = \text{Rp}700.000$. Namun, bahan dan kemasan yang dibayar mencapai Rp420.000, biaya pengantaran Rp80.000, dan tiga

unit harus dibuat ulang dengan biaya Rp45.000. Jika seluruh pekerjaan selama satu minggu memerlukan 18 jam, termasuk belanja, memasak, mengemas, membalas pesan, dan mengatur pengantaran, Anda perlu menilai lebih dari sekadar angka Rp700.000. Periksa apakah harga tersebut menutup biaya, apakah pekerjaan sesuai dengan kapasitas, dan apakah sebagian pembayaran baru diterima pada minggu berikutnya.

Memilih Masalah yang Paling Mendesak

Setelah data terkumpul, pilih satu masalah yang paling sering muncul atau paling mahal akibatnya. Jangan mencoba membenahi semua hal sekaligus. Masalah yang sering terjadi belum tentu paling penting jika dampaknya kecil. Sebaliknya, masalah yang hanya terjadi beberapa kali dapat lebih mendesak jika menghabiskan bahan mahal, menunda banyak pesanan, atau memicu keluhan serius.

Ukur frekuensi dengan jumlah kejadian. Ukur dampaknya dengan rupiah, waktu, jumlah unit yang tertunda, atau jumlah pelanggan yang mengeluh. Dari perbandingan ini, Anda dapat menentukan apakah perbaikan perlu diarahkan pada harga, alur kerja, pembelian, komunikasi, atau batas layanan.

Untuk menelusuri penyebab, ajukan pertanyaan secara berurutan: kapan masalah terjadi, pada tahap mana masalah mulai muncul, apa pemicunya, dan mengapa pengendalian

sebelumnya tidak mencegahnya? Jawab berdasarkan pengamatan atau catatan, bukan dugaan.

Jika pesanan terlambat dalam satu minggu, periksa apakah keterlambatan dimulai ketika bahan belum tersedia, saat pengerjaan menumpuk, saat pemeriksaan hasil, atau saat pengiriman. Jika pekerjaan ulang terjadi pada tiga dari sepuluh unit dalam satu minggu, periksa apakah ukuran pelanggan tidak dicatat dengan format yang sama, bahan tertukar, instruksi berubah, atau pemeriksaan baru dilakukan setelah semua unit selesai.

Misalnya, pada usaha jasa jahit, tiga dari sepuluh unit pesanan dalam satu minggu harus diperbaiki. Jangan langsung menyimpulkan bahwa keterampilan pengerjaan kurang. Jika ukuran pelanggan dicatat berbeda-beda, sumber masalah mungkin berada pada penerimaan pesanan. Jika bahan tertukar, masalahnya mungkin berada pada penandaan dan penyimpanan. Jika perubahan permintaan diterima melalui pesan singkat tanpa persetujuan ulang, masalahnya mungkin terletak pada komunikasi. Perbaikan yang tepat berarti mengubah pengendalian pada tahap awal, bukan sekadar bekerja lebih cepat di tahap akhir.

Bedakan penyebab yang berada dalam kendali usaha dari faktor luar. Alur kerja, cara menetapkan harga, keputusan pembelian, pencatatan waktu, dan kejelasan komunikasi berada dalam kendali yang cukup besar. Cuaca, keterlambatan pihak pengantar, perubahan permintaan, atau ketersediaan bahan di pasar mungkin tidak sepenuhnya

dapat dikendalikan. Faktor luar tetap perlu diantisipasi melalui batas kerja yang jelas, seperti waktu penutupan pesanan, jadwal pengiriman, pilihan pengganti yang sudah disetujui, atau pemberitahuan jika waktu penyelesaian berubah. Dengan begitu, Anda tidak menjanjikan sesuatu yang bergantung pada keadaan yang tidak dapat Anda kuasai.

Memangkas Pemborosan Tanpa Merusak Nilai Inti

Pemangkasan biaya sebaiknya dimulai dari pemborosan, bukan dari nilai yang membuat pelanggan memilih usaha Anda. Hentikan pembelian bahan atau perlengkapan yang tidak terpakai. Kurangi variasi produk yang jarang dipesan jika variasi tersebut menambah persediaan, waktu persiapan, dan risiko kesalahan. Gabungkan perjalanan belanja atau pengantaran jika tidak mengurangi ketepatan waktu. Tetapkan batas untuk pengeluaran kecil berulang. Catat setiap pengeluaran tambahan saat terjadi, lalu tinjau pada akhir minggu.

Bedakan biaya wajib, biaya pendukung, dan biaya yang dapat ditunda. Biaya wajib adalah pengeluaran yang langsung diperlukan untuk memenuhi pesanan dan menjaga mutu minimum, seperti bahan utama, kemasan yang melindungi produk, atau layanan yang benar-benar dipakai untuk menyelesaikan pekerjaan. Biaya pendukung membantu proses berjalan lebih nyaman atau rapi, tetapi masih dapat dicari pengganti yang wajar. Biaya yang dapat ditunda belum

berhubungan langsung dengan pesanan yang terbukti, seperti perlengkapan tambahan, variasi kemasan, atau pembelian dalam jumlah besar tanpa pola permintaan yang jelas.

Jangan memangkas bahan utama, waktu pemeriksaan, atau layanan yang menjadi alasan pelanggan memilih usaha Anda hanya karena pos tersebut tampak mahal. Jika bahan dikurangi, uji apakah rasa, daya tahan, keamanan, atau fungsi tetap memenuhi janji. Jika waktu pemeriksaan dipersingkat, periksa apakah jumlah kesalahan meningkat. Jika layanan dipersempit, pastikan pelanggan memahami dan menerima batas tersebut.

Setiap penghematan perlu diuji melalui tiga ukuran: mutu hasil, kecepatan penyelesaian, dan tanggapan pelanggan. Penghematan yang menurunkan mutu atau menambah keluhan bukan penghematan yang sehat.

Rumus biaya per unit = total biaya yang dibayar dibagi jumlah unit yang benar-benar diselesaikan.

Jika selama satu minggu total biaya produksi Rp480.000 dan hasil yang selesai 24 unit, biaya rata-ratanya adalah $\text{Rp}480.000 \div 24 \text{ unit} = \text{Rp}20.000$ per unit. Namun, jika empat unit harus dibuat ulang dan hanya 20 unit yang dapat diserahkan pada minggu itu, biaya efektifnya menjadi $\text{Rp}480.000 \div 20 \text{ unit} = \text{Rp}24.000$ per unit. Pekerjaan ulang

bukan sekadar tambahan kesibukan; pekerjaan tersebut menaikkan biaya setiap unit yang berhasil diserahkan. Jika harga jual Rp25.000 per unit, ruang yang tersisa sangat tipis sebelum waktu dan biaya lain diperhitungkan.

Pemborosan juga tidak selalu berbentuk uang yang keluar. Waktu menunggu, pesan yang dijawab berulang kali, perjalanan yang tidak digabungkan, persediaan yang mengendap, dan keputusan yang harus diulang mengurangi kapasitas.

Rumus waktu per unit = total waktu kerja dibagi jumlah unit yang selesai.

Jika selama satu minggu Anda menggunakan 15 jam untuk menyelesaikan 30 unit, waktu rata-ratanya adalah $15 \text{ jam} \div 30 \text{ unit} = 0,5 \text{ jam}$ atau 30 menit per unit. Jika pekerjaan ulang menambah 5 jam dan tidak menambah jumlah unit yang dapat dijual, total waktu menjadi 20 jam untuk 30 unit. Waktu rata-ratanya naik menjadi $20 \text{ jam} \div 30 \text{ unit} = 40 \text{ menit}$ per unit. Data ini dapat membantu Anda memutuskan apakah perlu memperbaiki instruksi, membatasi pesanan, mengubah harga, atau menghapus bagian layanan yang tidak dihargai pelanggan.

Tips Praktis

Sekarang gunakan catatan pesanan selama satu minggu terakhir. Untuk setiap pesanan, tuliskan nilai dalam rupiah, uang yang sudah diterima, biaya yang sudah dibayar, jumlah unit, waktu kerja, serta ada atau tidaknya keluhan dan pekerjaan ulang. Jumlahkan setiap bagian, lalu pilih satu selisih atau masalah yang paling sering muncul atau paling mahal dampaknya. Pada hari berikutnya, amati tahap ketika masalah itu terjadi dan ubah satu pengendalian kecil, misalnya konfirmasi pesanan, batas waktu pembayaran, penandaan bahan, atau pemeriksaan sebelum penyerahan. Catat hasilnya selama minggu berikutnya.

Keputusan akhir bagian ini sederhana: pilih satu pemborosan yang paling mendesak, satu pengendalian yang akan diubah, dan satu minggu untuk menguji hasilnya. Perbaikan tidak dimulai dari dugaan bahwa Anda harus bekerja lebih keras, melainkan dari bukti tentang bagian proses yang perlu diperbaiki.

Key Takeaways

 **Key Insight:** Alur kerja harus terlihat sebelum pekerjaan bertambah. Catat pesanan, rincian, bahan, jadwal, dan pemeriksaan akhir dalam urutan yang sama setiap kali. Catatan ini mencegah informasi tercecer di pesan singkat atau hanya tersimpan dalam ingatan pemilik. Jika satu tahapan sering tertunda, putuskan apakah urutannya perlu diubah, kapasitasnya perlu dibatasi, atau pesanan perlu dijadwalkan ulang.

 **Tips Praktis:** Mutu perlu dibuktikan melalui pemeriksaan sederhana. Sebelum pesanan diserahkan, cocokkan jumlah, kondisi, ukuran, kerapian, dan waktu penyelesaian dengan janji kepada pelanggan. Pemeriksaan singkat membantu memutuskan apakah pesanan siap dikirim atau perlu diperbaiki lebih dahulu. Biaya pemeriksaan biasanya lebih mudah dikendalikan daripada biaya pengulangan pekerjaan setelah pesanan diterima.

 **Perhatian:** Masalah jangan langsung ditambah pada gejalanya. Jika pesanan terlambat, telusuri apakah penyebabnya penerimaan pesanan yang tidak jelas, bahan yang belum tersedia, kapasitas yang terlalu penuh, atau pemeriksaan yang dilakukan terlalu akhir. Perbaiki titik penyebab, bukan sekadar menambah jam kerja.

 **Definisi:** Pemangkasan biaya harus menjaga hasil yang dijanjikan. Bedakan biaya wajib, biaya pendukung, dan biaya yang dapat ditunda. Kurangi pemborosan bahan, pengulangan pekerjaan, pembelian alat yang belum terbukti dibutuhkan, serta aktivitas yang tidak membantu pesanan selesai lebih baik.

Sebagai penutup, pilih tiga perbaikan paling mendesak, tulis tindakan pertama untuk masing-masing, lalu tetapkan hari pelaksanaannya dalam minggu ini. Mulai dari satu alur yang dapat dijalankan dan diperiksa, bukan dari sistem yang sempurna.

Bab 9: Mengevaluasi Hasil dan Menyusun Rencana Aksi 90 Hari

9.1 Menyatukan Data untuk Membaca Kondisi Usaha

Key Insight:

Usaha sering terlihat membaik hanya karena jumlah pesanan meningkat. Padahal, pesanan yang bertambah dapat berjalan bersamaan dengan kas yang makin tipis, waktu kerja yang berlebihan, mutu yang menurun, atau pembayaran pelanggan yang belum masuk. Karena itu, hasil usaha tidak cukup dibaca dari omzet atau jumlah transaksi. Anda perlu menyatukan data keuangan dan bukti operasional dalam periode yang sama agar dapat melihat kondisi usaha secara utuh sebelum menentukan tindakan berikutnya.

Mulailah dengan menetapkan satu periode pengamatan, misalnya satu minggu atau satu bulan. Gunakan periode yang sama untuk seluruh angka agar perbandingan tidak menyesatkan. Dalam periode tersebut, catat penjualan per produk atau jasa, jumlah pesanan, harga rata-rata, biaya langsung, biaya tetap, arus kas masuk, arus kas keluar, serta saldo kas pada awal dan akhir periode. Pisahkan penjualan yang baru tercatat dari uang yang benar-benar sudah diterima. Penjualan yang belum dibayar adalah pendapatan secara pencatatan, tetapi belum menjadi kas yang dapat digunakan untuk membeli bahan atau membayar tagihan.

Data penjualan juga perlu dipecah berdasarkan produk atau jasa, bukan hanya dijumlahkan sebagai satu angka besar. Jika Anda menjual kue pesanan, misalnya, pisahkan kue ukuran kecil, kue acara keluarga, dan kue dengan hiasan khusus. Jika Anda menawarkan jasa desain, pisahkan desain poster, katalog, dan paket pendampingan. Pemisahan ini membantu Anda melihat tawaran mana yang menghasilkan sisa uang paling baik, mana yang paling banyak menyita waktu, dan mana yang sering menimbulkan perbaikan ulang atau keluhan.

Gunakan rumus yang konsisten agar setiap angka memiliki arti yang sama. Pendapatan dapat dihitung dengan rumus:

Pendapatan = jumlah unit terjual × harga jual per unit

Jika dalam satu minggu terjual 20 kotak makanan dengan harga Rp35.000 per kotak, pendapatannya adalah $20 \times \text{Rp}35.000$, yaitu Rp700.000. Jika harga atau jenis pesanan berbeda-beda, gunakan nilai rata-rata pesanan:

Nilai rata-rata pesanan = total pendapatan ÷ jumlah pesanan

Jika pendapatan Rp700.000 berasal dari 14 pesanan, nilai rata-rata pesannya adalah Rp50.000. Angka ini membantu Anda menilai apakah pertumbuhan pendapatan berasal dari lebih banyak pesanan, nilai pesanan yang lebih besar, atau keduanya.

Definisi

Sisa setelah biaya langsung dihitung dengan rumus:

Sisa setelah biaya langsung = pendapatan – biaya langsung

Biaya langsung adalah pengeluaran yang berubah mengikuti pesanan, seperti bahan, kemasan yang benar-benar digunakan, ongkos produksi per unit, atau upah per pekerjaan. Jika pendapatan Rp700.000 dan biaya langsung Rp380.000, sisa setelah biaya langsung adalah Rp320.000. Angka tersebut belum merupakan keuntungan akhir karena masih harus digunakan untuk menutup biaya tetap dan pengeluaran lain.

Sisa setelah seluruh biaya dihitung dengan rumus:

Sisa setelah seluruh biaya = pendapatan - biaya langsung - biaya tetap

Biaya tetap adalah pengeluaran yang tetap perlu dibayar dalam periode tersebut, seperti biaya langganan perangkat kerja, sewa ruang yang memang digunakan, atau biaya administrasi yang tidak berubah karena jumlah pesanan. Jika biaya tetap selama minggu itu Rp150.000, sisa setelah seluruh biaya adalah Rp170.000. Namun, angka ini harus dibaca bersama arus kas. Sebagian pendapatan mungkin belum diterima, sementara sebagian biaya mungkin sudah dibayar lebih dahulu.

Untuk mengukur pelanggan yang kembali, catat terlebih dahulu jumlah pelanggan yang melakukan pembelian ulang dalam periode pengamatan. Jika ingin membandingkan tingkatnya, gunakan rumus:

Persentase pelanggan kembali = jumlah pelanggan yang melakukan pembelian ulang ÷ jumlah pelanggan dalam periode tersebut × 100%

Jika dari 10 pelanggan terdapat 3 pelanggan yang kembali membeli, jumlah pelanggan kembali adalah 3 orang dan persentasenya 30 persen. Ukuran ini membantu membaca apakah tawaran Anda cukup memuaskan untuk mendorong

pembelian berikutnya, tetapi tidak perlu dianggap sebagai satu-satunya tanda usaha sehat. Pembelian ulang yang tinggi tetap perlu diperiksa bersama margin, mutu, dan beban kerja.

Persentase pesanan selesai tepat waktu dihitung dengan rumus:

Persentase selesai tepat waktu = jumlah pesanan selesai sesuai kesepakatan ÷ total pesanan × 100%

Jika 18 dari 20 pesanan selesai sesuai waktu yang dijanjikan, persentasenya adalah 90 persen. Ukuran ini harus dilihat bersama tingkat kesalahan dan keluhan. Pesanan yang selesai tepat waktu tetapi banyak yang perlu diperbaiki tetap membebani usaha melalui waktu tambahan, bahan yang terbuang, pengembalian uang, dan kepercayaan pelanggan yang menurun.

Angka keuangan perlu ditemani bukti nonkeuangan. Catat waktu pengerjaan setiap produk atau jasa, kapasitas yang tersedia, kapasitas yang terpakai, tingkat kesalahan, jumlah pengerjaan ulang, keluhan, pembelian ulang, serta tanggapan pelanggan yang berulang. Kapasitas tersedia adalah jumlah pekerjaan yang secara wajar sanggup Anda selesaikan dalam periode tertentu setelah memperhitungkan pekerjaan utama, keluarga, istirahat, dan kegiatan lain. Kapasitas terpakai menunjukkan bagian dari kemampuan tersebut yang sudah digunakan oleh pesanan aktual.

Jika Anda memiliki waktu kerja efektif 24 jam dalam satu minggu dan pesanan menghabiskan 22 jam, ruang untuk menerima pesanan tambahan sebenarnya sangat sedikit, meskipun saldo kas terlihat masih tersedia. Catatan waktu juga dapat menunjukkan bahwa suatu produk yang tampak menghasilkan pendapatan besar ternyata memberi sisa yang kecil jika waktu pengerjaannya terlalu panjang. Tanggapan pelanggan perlu dicatat berdasarkan pola, bukan hanya komentar yang paling menyenangkan. Keluhan yang berulang tentang keterlambatan, ukuran, rasa, atau komunikasi dapat menunjukkan masalah yang belum terlihat dalam laporan keuangan.

Perhatian

Kesalahan umum pemula adalah mencatat data ketika ada waktu luang lalu mengandalkan ingatan. Akibatnya, biaya kecil seperti ongkos antar, bahan tambahan, biaya pengemasan, biaya platform, atau pengembalian uang sering hilang dari catatan. Kesalahan lain adalah mencampur jumlah pesanan dari beberapa jenis produk, sehingga produk yang ramai menutupi produk yang sebenarnya menghabiskan banyak waktu. Membandingkan omzet bulan ini dengan omzet bulan lalu tanpa memeriksa perubahan biaya bahan, pengerjaan ulang, waktu kerja, dan jeda pembayaran juga dapat menghasilkan kesimpulan yang keliru.

Bayangkan sebuah usaha rumahan menjual makanan siap santap. Pada minggu pertama, usaha tersebut menerima 30 pesanan dengan pendapatan Rp1.500.000. Biaya bahan dan kemasan mencapai Rp900.000, biaya tetap Rp250.000, dan kas yang benar-benar masuk hanya Rp1.200.000 karena sebagian pelanggan membayar beberapa hari kemudian. Sisa setelah seluruh biaya adalah Rp1.500.000 dikurangi Rp900.000 dan Rp250.000, yaitu Rp350.000. Namun, kas akhir tidak otomatis bertambah Rp350.000 karena ada penerimaan yang tertunda dan kemungkinan pengeluaran kas lain dalam periode tersebut.

Pada minggu berikutnya, pesanan naik menjadi 40 dengan pendapatan Rp1.800.000. Sekilas, kondisi ini tampak lebih baik. Akan tetapi, biaya bahan dan kemasan naik menjadi Rp1.200.000, pengerjaan ulang bertambah karena pemilik terburu-buru, dan sebagian pesanan kembali terlambat dibayar. Waktu kerja pemilik meningkat dari 20 jam menjadi 32 jam. Jika biaya tetap tetap Rp250.000, sisa setelah seluruh biaya menjadi Rp350.000, sama seperti minggu sebelumnya. Artinya, tambahan 10 pesanan dan pendapatan Rp300.000 tidak menghasilkan sisa yang lebih besar, sementara biaya bahan, risiko mutu, keterlambatan penerimaan kas, dan waktu pemilik meningkat. Kenaikan pesanan tersebut belum tentu sehat karena beban tumbuh lebih cepat daripada hasil yang dapat digunakan usaha.

Dari contoh itu, pisahkan sumber masalah sebelum mengambil tindakan. Masalah volume terjadi ketika jumlah pesanan terlalu rendah untuk menutup biaya yang ada. Masalah harga terjadi ketika harga jual tidak memberi sisa yang cukup setelah biaya langsung. Masalah biaya muncul ketika bahan, kemasan, pengiriman, atau pengeluaran pendukung terlalu besar. Masalah mutu terlihat dari kesalahan, pengerjaan ulang, pengembalian, dan keluhan. Masalah kapasitas terlihat ketika waktu kerja hampir penuh tetapi sisa usaha tidak bertambah sebanding. Masalah penerimaan kas muncul ketika penjualan tercatat, tetapi uangnya belum tersedia saat tagihan harus dibayar.

Tanyakan dengan tegas: bagian mana yang paling banyak mengurangi sisa kas atau waktu kerja? Jangan langsung membeli alat baru ketika masalah sebenarnya adalah harga yang terlalu rendah. Jangan menambah pilihan produk ketika hambatannya adalah pengerjaan ulang. Jangan mengejar pesanan tambahan ketika kapasitas sudah penuh dan pembayaran pelanggan sering terlambat. Diagnosis ini membantu Anda memilih tindakan yang sesuai, misalnya menyesuaikan harga, mengurangi variasi, memperbaiki proses, memperketat syarat pembayaran, atau membatasi jumlah pesanan.

Bandingkan hasil aktual dengan tiga pembanding: target awal, kapasitas yang tersedia, dan batas kas minimum. Tandai selisih yang besar, bukan hanya angka yang terlihat meningkat. Jika target penjualan tercapai tetapi saldo kas berada di bawah batas minimum, persoalannya bukan

sekadar penjualan. Jika kapasitas terpakai hampir penuh tetapi sisa setelah seluruh biaya tetap kecil, periksa harga, biaya langsung, dan waktu pengerjaan. Jika pelanggan kembali membeli tetapi keluhan juga meningkat, pertumbuhan tersebut perlu dikendalikan agar mutu inti tidak rusak.

Tips Praktis

Untuk mempraktikkannya, pilih satu periode terakhir yang catatannya paling lengkap. Tulis pendapatan per produk atau jasa, jumlah pesanan, harga rata-rata, biaya langsung, biaya tetap, arus kas masuk, arus kas keluar, dan saldo kas awal serta akhir. Tambahkan waktu pengerjaan, kapasitas terpakai, tingkat kesalahan, keluhan, pelanggan yang kembali, dan pesanan yang selesai tepat waktu. Hitung setiap ukuran dengan rumus yang sama, lalu tandai dua selisih terbesar antara hasil aktual dan target, kapasitas, atau batas kas. Gunakan kedua selisih itu sebagai bahan utama untuk menentukan perbaikan berikutnya, bukan sebagai alasan otomatis untuk menambah pengeluaran.

9.2 Melakukan Evaluasi Berkala dan Menetapkan Keputusan

Dua selisih terbesar yang ditemukan pada evaluasi sebelumnya perlu diubah menjadi pertanyaan keputusan: apakah masalahnya hanya terjadi sesekali, atau sudah menunjukkan pola yang perlu ditangani? Untuk menjawabnya, lakukan evaluasi dengan irama yang tetap. Evaluasi mingguan membantu menangkap perubahan dengan cepat, sedangkan evaluasi bulanan membantu melihat apakah perubahan tersebut benar-benar memperbaiki kondisi usaha.

Pada akhir setiap minggu, catat penjualan, kas masuk, kas keluar, pesanan terbuka, penggunaan bahan, pekerjaan ulang, keluhan, pembelian ulang, serta kendala terbesar. Jangan berhenti pada angka. Catat pula penyebab yang mungkin menjelaskan hasil tersebut. Misalnya, penjualan turun karena promosi berhenti, pesanan terlambat karena bahan datang terlambat, atau pekerjaan ulang meningkat karena ukuran produk tidak konsisten. Catatan sebab-akibat seperti ini membantu Anda memilih tindakan yang tepat, bukan sekadar menyimpulkan bahwa minggu tersebut “baik” atau “buruk”.

Pisahkan nilai penjualan dari uang yang benar-benar diterima. Penjualan Rp2.400.000 tidak sama dengan kas masuk Rp2.400.000 jika sebagian pelanggan belum membayar. Untuk melihat kemampuan memenuhi kebutuhan terdekat, gunakan rumus **kas tersedia akhir minggu = kas awal minggu + kas masuk - kas keluar**. Jika kas awal Rp1.500.000, kas masuk Rp1.800.000, dan kas keluar Rp1.250.000, kas tersedia akhir minggu adalah Rp2.050.000.

Namun, jumlah tersebut belum tentu bebas digunakan karena mungkin diperlukan untuk membeli bahan, menyelesaikan pesanan terbuka, atau membayar kewajiban yang segera jatuh tempo.

Pesanan terbuka harus dinilai sebagai janji kerja, bukan sebagai hasil yang sudah aman. Periksa pembayaran, ketersediaan bahan, waktu pengerjaan, serta kemampuan memenuhi mutu yang dijanjikan. Jika empat pesanan masing-masing membutuhkan tiga jam, berarti ada dua belas jam kerja yang harus dialokasikan. Bandingkan kebutuhan tersebut dengan waktu yang benar-benar tersedia. Jika kapasitas sudah penuh, menerima pesanan tambahan dapat meningkatkan penjualan tetapi sekaligus memperbesar risiko keterlambatan, pekerjaan ulang, dan keluhan.

Penggunaan bahan dan pekerjaan ulang perlu dibaca bersama. Bahan yang terpakai melebihi rencana dapat menunjukkan kesalahan ukuran, proses yang belum jelas, atau mutu bahan yang tidak sesuai. Pekerjaan ulang menambah biaya dan mengurangi waktu yang seharusnya digunakan untuk pesanan lain. Catat jumlah unit yang harus diperbaiki, penyebabnya, dan apakah penyebab tersebut berulang. Jangan langsung membeli alat baru sebelum memastikan bahwa masalah memang berasal dari keterbatasan alat, bukan dari instruksi kerja atau pemeriksaan mutu yang belum memadai.

Keluhan dan pembelian ulang juga perlu diberi konteks. Keluhan tentang keterlambatan menunjukkan masalah yang berbeda dari keluhan tentang mutu atau harga. Pembelian ulang setelah pelanggan memperoleh potongan harga memberikan informasi yang berbeda dari pembelian ulang pada harga normal. Perhatikan pula pelanggan yang berhenti merespons setelah menerima penawaran. Perilaku tersebut dapat mengisyaratkan bahwa manfaat, harga, cara penyampaian, atau waktu tunggu belum cukup meyakinkan.

Tutup evaluasi mingguan dengan tiga keputusan kecil: apa yang dilanjutkan karena hasilnya cukup baik, apa yang diperbaiki pada minggu berikutnya, dan pengeluaran atau kegiatan apa yang ditunda sampai buktinya lebih kuat. Contohnya, lanjutkan jenis pesanan yang memberi sumbangan cukup dan dapat dikerjakan tanpa menurunkan mutu. Perbaiki penjelasan penawaran jika banyak calon pelanggan mengajukan pertanyaan yang sama. Tunda pembelian alat, kemasan baru, atau persediaan besar jika kebutuhannya baru terlihat dalam satu minggu dan belum terkait dengan pola permintaan yang berulang.

Evaluasi bulanan perlu membandingkan hasil bulan berjalan dengan dua periode sebelumnya atau dengan target yang realistis. Jelaskan perbedaan jumlah hari kerja, musim permintaan, jenis pelanggan, harga, atau perubahan saluran penjualan agar perbandingan tidak menyesatkan. Penjualan yang meningkat belum dapat disebut perbaikan jika sisa kas menurun, pekerjaan ulang bertambah, atau waktu kerja menjadi tidak masuk akal.

Nilai sedikitnya enam hal secara bersamaan: sisa kas, kecukupan harga, produktivitas waktu, mutu, kepuasan pelanggan, dan kemampuan memenuhi pesanan. Harga cukup bukan karena pelanggan tidak memprotes, melainkan karena penerimaan per transaksi mampu menutup biaya yang terkait dan memberi ruang untuk biaya usaha lainnya. Gunakan rumus **sumbangan per transaksi = harga jual - biaya langsung**. Jika jasa dijual Rp150.000 dengan biaya langsung Rp60.000, sumbangannya Rp90.000. Selanjutnya, bandingkan sumbangan itu dengan waktu pengerjaannya. Sumbangan Rp90.000 untuk empat jam kerja memiliki arti berbeda dari sumbangan yang sama untuk satu jam kerja.

Produktivitas waktu dapat dihitung dengan rumus **jumlah unit selesai ÷ jumlah jam kerja**. Dua puluh unit yang selesai dalam empat puluh jam menghasilkan produktivitas setengah unit per jam. Gunakan ukuran ini terutama untuk membandingkan perubahan dalam usaha sendiri. Jika produktivitas turun karena pekerjaan ulang meningkat, perbaikan proses mungkin lebih tepat daripada menambah pesanan atau tenaga kerja.

Mutu dapat dinilai dari tingkat kesalahan, jumlah pekerjaan ulang, pengembalian, dan kesesuaian hasil dengan janji penawaran. Kepuasan pelanggan dapat dibaca melalui pembelian ulang, keluhan berulang, permintaan pengembalian, kecepatan tanggapan, dan kelanjutan percakapan setelah penawaran. Kemampuan memenuhi

pesanan harus dilihat dari persentase pesanan yang selesai tepat waktu dan sesuai mutu, bukan dari jumlah pesanan yang masuk saja.

Setelah evaluasi mingguan dan bulanan, tulis satu kalimat kesimpulan. Gunakan salah satu bentuk berikut: usaha layak dilanjutkan dengan bentuk saat ini, perlu perbaikan terarah, perlu uji ulang terbatas, atau belum layak diteruskan. Sertakan alasan utamanya. Contohnya, “Usaha perlu perbaikan terarah karena pelanggan menunjukkan minat, tetapi harga belum menutup waktu kerja dan keluhan keterlambatan masih berulang.” Kalimat ini memaksa Anda menghubungkan keputusan dengan bukti, bukan dengan kesan umum.

Key Insight:

Keputusan tahap berikutnya harus mengikuti kualitas bukti dan batas modal. Ulangi uji apabila bukti masih terlalu sedikit atau hasil berubah karena satu faktor yang belum dikendalikan, seperti harga, waktu pengiriman, saluran promosi, atau mutu bahan yang berbeda. Perbaiki penawaran apabila pelanggan tertarik tetapi harga, manfaat, mutu, atau cara penyampaian belum meyakinkan. Perbaikan dapat berupa memperjelas isi layanan, mengurangi pilihan yang membingungkan, mengubah batas pengerjaan, atau menyesuaikan harga berdasarkan biaya dan waktu yang benar-benar terjadi.

Tambah kapasitas hanya jika permintaan berulang, sisa kas memadai, alur kerja stabil, dan mutu tetap terjaga. Tetapkan batas pengeluaran sebelum membeli alat, menambah persediaan, atau menggunakan bantuan tambahan. Pengeluaran tersebut harus dikaitkan dengan masalah yang jelas dan ukuran keberhasilan yang dapat diperiksa. Jangan menjadikan satu minggu dengan pesanan tinggi sebagai alasan otomatis untuk memperbesar usaha.

Sebaliknya, hentikan kegiatan jika kerugian berulang, kebutuhan waktu tidak sebanding dengan sumbangan yang dihasilkan, atau tidak ada jalur perbaikan yang masuk akal. Yang dihentikan tidak harus seluruh usaha. Anda dapat menghentikan jenis pesanan, saluran penjualan, promosi, atau cara kerja yang terus menguras kas dan kapasitas. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi menilai masa lalu, tetapi juga menyaring kegiatan yang layak dibawa ke rencana aksi 90 hari berikutnya.

9.3 Menyusun dan Menjalankan Rencana Aksi 90 Hari

Key Insight: 💡

Dari penyaringan kegiatan pada evaluasi sebelumnya, pilih tindakan yang benar-benar perlu dibawa ke 90 hari berikutnya. Rencana aksi 90 hari bukan daftar keinginan seperti “meningkatkan penjualan”, “memperbaiki pelayanan”, atau “membeli alat baru”. Rencana yang berguna menjawab masalah utama, menentukan urutan tindakan, serta mengikat setiap langkah pada ukuran keberhasilan, tenggat, sumber daya, dan batas pengeluaran. Dengan cara itu, Anda tidak mengubah terlalu banyak hal sekaligus dan masih dapat mengetahui tindakan mana yang membawa perubahan.

Mulailah dengan mencatat masalah dan peluang yang muncul dari data penjualan, biaya, kas, kapasitas, mutu, serta tanggapan pelanggan. Urutkan semuanya berdasarkan dampaknya terhadap kas dan pelanggan, tingkat urgensinya, kemudahan pelaksanaannya, serta ketergantungannya pada keputusan lain. Masalah yang langsung menghambat uang masuk atau membuat pelanggan kecewa biasanya perlu diperiksa lebih dahulu. Namun, tindakan yang bergantung pada pencatatan yang rapi, kapasitas yang stabil, atau keputusan harga sebaiknya tidak dipaksakan sebelum prasyaratnya terpenuhi.

Setelah disaring, pilih paling banyak tiga prioritas utama untuk 90 hari. Terlalu banyak prioritas akan membagi perhatian, memperbesar pengeluaran, dan membuat hasil sulit ditelusuri. Misalnya, usaha makanan rumahan mengalami keterlambatan pesanan, kas menipis karena pembelian bahan berlebih, dan pelanggan bingung memilih ukuran paket. Anda dapat menetapkan ketepatan waktu sebagai prioritas pertama, pengendalian pembelian bahan sebagai prioritas kedua, dan penyederhanaan pilihan paket sebagai prioritas ketiga. Jika ketepatan waktu bergantung pada pembatasan jumlah pesanan harian, keputusan kapasitas harus dibuat sebelum promosi atau penambahan pesanan dilakukan.

Definisi

Sebelum menjalankan perubahan, tetapkan pagar pengaman. Tentukan batas kerugian yang masih dapat diterima dari kegiatan uji, batas pengeluaran pengembangan, kas minimum yang tidak boleh disentuh, kapasitas maksimum yang sanggup dilayani, dan kondisi penghentian. Batas kerugian menunjukkan jumlah yang rela Anda lepaskan jika uji tidak menghasilkan bukti yang cukup. Batas pengeluaran pengembangan berlaku untuk perbaikan atau penambahan yang manfaatnya belum terbukti. Kas minimum adalah uang yang harus tetap tersedia untuk bahan, pengiriman, utang, atau kewajiban usaha lain yang sudah berjalan. Kapasitas maksimum dapat dinyatakan dalam jumlah pesanan, unit, pelanggan, atau jam kerja per minggu. Kondisi penghentian menjelaskan kapan kegiatan harus dihentikan, diperkecil, atau diganti.

Perhatian

Sebagai contoh, jika kas tersedia Rp3.000.000 dan kas minimum ditetapkan Rp1.800.000, ruang kas secara teoritis adalah Rp1.200.000. Namun, jumlah itu belum tentu seluruhnya dapat digunakan karena sebagian mungkin diperlukan untuk kewajiban yang sudah dijadwalkan. Jika batas pengeluaran pengembangan ditetapkan Rp400.000 dan kapasitas maksimum sepuluh pesanan per minggu, promosi yang berpotensi menghasilkan lebih dari sepuluh pesanan harus ditunda, dibatasi, atau disesuaikan. Pagar ini membantu mencegah keputusan pertumbuhan yang justru membuat usaha kekurangan kas atau gagal memenuhi janji kepada pelanggan.

Untuk setiap prioritas, tuliskan tindakan yang berada dalam kendali Anda, tenggat pelaksanaan, ukuran keberhasilan, sumber daya yang digunakan, batas pengeluaran, serta bukti yang akan diperiksa. Ukuran keberhasilan harus terhubung dengan keputusan. Jika prioritasnya memperbaiki waktu penyelesaian, ukur jumlah pesanan yang selesai sesuai janji, keterlambatan, dan pekerjaan ulang. Jika prioritasnya menata harga, ukur sumbangan per penjualan, penerimaan pelanggan, dan kas yang tersisa, bukan hanya jumlah pesanan. Jika prioritasnya mengurangi pemborosan bahan,

ukur bahan yang terpakai per unit dan nilai bahan yang terbuang. Catatan ini akan membantu Anda menentukan apakah tindakan diteruskan, diubah, atau dihentikan.

Pada hari 1–30, rapikan dasar yang paling mengganggu pengambilan keputusan. Pisahkan catatan uang usaha dari uang pribadi, pastikan setiap penerimaan dan pengeluaran dicatat, lalu perbaiki satu hambatan terbesar. Pada tahap ini, Anda dapat menguji harga atau bentuk penawaran secara terkendali sambil menstabilkan mutu dan waktu penyelesaian. Hindari menambah banyak pilihan produk hanya karena ada permintaan yang belum terbukti. Jika perubahan membutuhkan alat baru, periksa dahulu apakah alat tersebut benar-benar mengurangi waktu kerja, meningkatkan mutu, atau menambah sumbangan per penjualan dalam batas kas yang tersedia.

Pada hari 31–60, ulangi perbaikan yang menunjukkan hasil, ukur penerimaan pelanggan, dan tata kapasitas agar tetap dapat dilayani. Perbaikan yang belum menghasilkan bukti tidak perlu dipertahankan hanya karena sudah menghabiskan waktu atau uang. Kegiatan yang tidak mencapai batas minimum perlu ditahan, diperkecil, atau dihentikan sementara. Misalnya, sebuah paket dijual Rp50.000 dengan biaya per transaksi Rp32.000. Sumbangan per penjualannya adalah Rp18.000. Jika setelah beberapa minggu paket itu tetap membutuhkan waktu terlalu lama dan tidak mencapai jumlah penjualan minimum, menambah

promosi bukan otomatis keputusan terbaik. Anda dapat menyederhanakan isi, menaikkan harga secara wajar, memperbaiki proses, atau menghentikannya.

Key Insight: 💡

Pada hari 61–90, bandingkan hasil antarperiode berdasarkan bukti yang sama, lalu tetapkan keputusan berikutnya. Periksa jumlah transaksi, sumbangan per penjualan, ketepatan waktu, pekerjaan ulang, tanggapan pelanggan, kapasitas yang terpakai, dan kondisi kas. Pilih apakah usaha perlu mengulang uji, memperbaiki penawaran, menambah kapasitas, mempertahankan ukuran usaha, atau menghentikan kegiatan yang tidak layak. Jika hasil membaik hanya karena Anda bekerja jauh melampaui batas waktu yang dapat dipertahankan, jangan menganggapnya sebagai keberhasilan penuh. Keterbatasan tenaga dan waktu harus masuk ke keputusan periode selanjutnya.

Agar rencana tidak berhenti sebagai catatan, lakukan pemeriksaan mingguan pada hari dan waktu yang sama. Periksa tindakan yang terlaksana, pengeluaran yang sudah digunakan, bukti yang muncul, serta risiko terhadap kas minimum, kapasitas, dan mutu. Pemeriksaan bulanan digunakan untuk melihat pola yang tidak tampak dalam satu

minggu, termasuk perubahan penerimaan pelanggan, biaya yang meningkat, dan kemampuan menjaga waktu penyelesaian. Jika tindakan tertunda, cari penyebabnya sebelum menambah waktu atau anggaran. Tindakan itu mungkin terlalu besar, bergantung pada keputusan lain, atau tidak lagi sepenting masalah yang lebih mendesak.

Tips Praktis

Hari ini, tulis tiga prioritas untuk 90 hari beserta tindakan pertama, tenggat, ukuran keberhasilan, sumber daya, batas pengeluaran, kas minimum, kapasitas maksimum, bukti pemeriksaan, dan kondisi penghentiannya. Setelah itu, pilih satu tindakan yang dapat dimulai tanpa pembelian baru dan jalankan sebelum hari berakhir.

Key Takeaways

Key Insight: 💡

Setelah evaluasi dilakukan, baca kondisi usaha secara terpadu. Periksa omzet, jumlah pesanan, kas yang benar-benar tersedia, pembayaran yang belum masuk, pekerjaan ulang, mutu, dan waktu kerja. Pesanan yang meningkat belum tentu berarti usaha membaik jika kas makin tipis, mutu menurun, atau pemilik harus bekerja hingga larut setiap hari.

⚠️ Perhatian

Gunakan bukti tersebut untuk memilih keputusan yang paling masuk akal dalam 90 hari: mengulang uji dengan perubahan kecil, memperbaiki penawaran, menambah kapasitas secara bertahap, mempertahankan ukuran usaha, atau menghentikan kegiatan yang terus menyerap waktu dan uang tanpa tanda layak. Keputusan harus sesuai dengan hasil nyata dan batas modal yang tersedia, bukan sekadar harapan.

Definisi

Terjemahkan keputusan itu menjadi kalender tindakan 90 hari. Setiap tindakan perlu memiliki penanggung jawab, tenggat, ukuran keberhasilan, kebutuhan sumber daya, batas pengeluaran, kas minimum, dan kondisi penghentian. “Meningkatkan penjualan” terlalu kabur; “menguji dua penawaran kepada pelanggan lama selama empat minggu dan mencatat pemesanan” dapat dijalankan serta diperiksa.

Perhatian

Pisahkan biaya wajib, pendukung, dan yang dapat ditunda. Jangan membeli alat atau menambah stok hanya karena usaha terasa sibuk. Dahulukan satu keputusan utama, tetapkan tanggal pemeriksaan, lalu mulai tindakan pertama hari ini tanpa pembelian baru jika memungkinkan.