

Forum Manajemen

ISSN 0215 - 1146

PRASETIYA MULYA



Talent Management is Death

SEBUAH **PARADOKS**
Pengelolaan Karyawan Unggul

EMOSI **ORGANISASI**
Melampaui yang Dianggap Tabu



Point of View

Michael Adryanto
HR Director Sinarmas
Agribusiness and Food Tbk
Talent Management
Membangun Kapabilitas
Bangsa

Istimewa

- **Keep** Talent Management **Strategic**
- **Perang Kompensasi** Kasus di Amerika Serikat
- **Perang Talenta** di Industri Media
- Artis Idola **Kasus di Panggung Musik**

New Venture

Daya Tahan Industri Kreatif

explore

GOING GREEN LIFESTYLE



Rp. 29.000

Vol. XXV No. 04
Juli - Agustus 2011



Sukses Berbisnis

Keberuntungan atau Kerja Keras?

■ Oleh: Nofie Iman

Para pebisnis tidak mungkin tidak merasa “iri” pada kesuksesan Bill Gates. Ia mendapatkan segalanya dalam tempo singkat secara relatif mudah. Pertanyaannya ia mendapatkan hasil karena kecerdasan dan kerja kerasnya? Ataukah ia hanya sekadar beruntung?

Pada bulan Agustus 1990, IBM sedang mencari apa yang kita sebut sekarang sebagai sistem operasi untuk mesin yang sekarang kita kenal dengan “*home computer*.” IBM datang menemui Bill Gates yang saat itu baru saja mendirikan Microsoft bersama Paul Allen. IBM sendiri datang berkat referensi yang diberikan Mary Gates (ibu dari Bill Gates) kepada John Opel (CEO dan Chairman IBM). Mary Gates sendiri adalah aktivis *community service* di Seattle yang sangat berpengaruh. Ia menjadi presiden pertama perempuan yang memimpin United Way of King County dan kemudian menjadi anggota komite United Way tingkat nasional. Inilah yang membuat Mary mempunyai lingkup pergaulan eksekutif besar –termasuk eksekutif IBM.

Ketika eksekutif IBM datang menghampiri, Gates mengatakan bahwa ia tidak mampu memberikan sistem operasi yang diminta. Ia malah mereferensikan Gary Kildall, seorang *programmer* dari Digital Research Inc. Sayangnya, negosiasi antara Kildall dengan pihak IBM tidak berjalan lancar karena istri Kildall tidak setuju dan tidak ada kata sepakat untuk menandatangani *non-disclosure agreement* yang diajukan oleh IBM. Setengah putus asa, IBM kembali menghampiri Gates melalui Jack Sams.

Menanggapi permintaan Sams, Gates menjawab, “*Do you want to get... [that operating system], or do you want me to?*” Tanpa berpikir panjang dan mempertimbangkan implikasinya, Sams menjawab seadanya, “*By all means, you get it.*” Gates kemudian membeli sistem operasi yang sebenarnya sudah ada di pasaran waktu itu dengan harga sekitar

US\$ 50,000, membuat sedikit modifikasi, mengubah namanya menjadi DOS (*disk operating system*), lalu menjualnya kepada IBM. Tanpa memikirkan potensi keuntungan dari sistem operasi baru tersebut, IBM membeli lisensi per kopi dengan harga murah dan membiarkan Gates memegang hak ciptanya.

Sekarang kita semua tahu DOS (dan Windows) membuat Bill Gates menjadi seorang miliarder. Seandainya Kildall saat itu bersedia bekerja sama dengan IBM atau seandainya IBM hanya membeli putus software tersebut, mungkin sekarang dunia tidak akan pernah tahu siapa itu Bill Gates.

Memisahkan Skill dari Luck

Sebenarnya sangat mudah untuk menunjukkan apakah suatu aktivitas mengandung unsur *skill* atau *luck*. Apabila Anda bisa dengan sengaja membuat diri Anda kalah, maka unsur *skill* sangat dominan di dalamnya. Sebaliknya, bila Anda tidak bisa dengan mudah membuat sengaja diri Anda untuk kalah, maka aktivitas tersebut sangat didominasi unsur *luck*. Sebagai contoh, ketika bermain catur, Anda dengan mudah melakukan bunuh diri dengan menggerakkan bidak catur Anda agar dimangsa oleh lawan. Sebaliknya, ketika misalnya Anda bermain suit (*rock-paper-scissors* atau batu-kertas-gunting), Anda tidak bisa dengan sengaja membuat diri Anda kalah. Dengan demikian terlihat bahwa permainan catur didominasi oleh faktor *skill* sedangkan permainan suit didominasi oleh faktor *luck*.

Kebanyakan aktivitas bisnis dan investasi yang kita lakukan tidak benar-benar 100% murni karena faktor *skill* atau

GAGASAN

- “*Performance quotient*” mengukur seberapa baik pencapaian kesuksesan kita dalam berbisnis dan berinvestasi.
- *Assessment* yang obyektif perlu memisahkan faktor kerja keras (*skill*) dan faktor keberuntungan (*luck*).
- Kita bisa menggunakan kerangka *streak*, *mean reversion*, dan *transitivity* untuk melihat seberapa besar kontribusi *skill* dan *luck* dalam setiap aktivitas kita.
- Perubahan transformatif memicu serangkaian peluang lain yang akan membawa kita ke pintu kesuksesan yang lebih tinggi lagi.

KEYWORDS: *skill, luck, performance, measurement*

luck semata. Umumnya, hasil yang kita peroleh merupakan kombinasi dari *skill* dan *luck*. Masalahnya, faktor manakah yang dominan di antara keduanya? Untuk itu kita perlu “memisahkan” antara *skill* dan *luck* agar dapat mengantisipasi hasil yang kita peroleh, memberikan petunjuk di manakah kita melakukan kesalahan, memberi *feedback* dengan tepat, serta memberikan *framework* untuk menentukan “*best participant*.” Dengan memisahkan kedua faktor tersebut, kita bisa melakukan proses pemikiran, pengambilan keputusan, dan hasil yang lebih baik lagi.

Perlu dicatat bahwa setiap aktivitas yang mengandung unsur *skill* dan *luck* pasti menunjukkan adanya *reversion to the mean*. *Reversion to the mean* adalah fenomena statistik yang menunjukkan bahwa suatu kejadian yang ekstrim kemungkinan besar akan diikuti oleh kejadian lain yang kurang ekstrim (Samuel, 1991). Dengan demikian, *skill* dan *luck* bisa digambarkan dengan dua buah kurva seperti terlihat pada Gambar 1 : *skill* saja tanpa *luck*, campuran antara *skill* dan *luck*, dan *luck* saja tanpa *skill* sama sekali.

Analogi Olahraga

Professor Thomas Powell dan koleganya (Strategic Management Journal 2003, 2005) menggunakan analogi olahraga (*sports*) dan bisnis untuk melihat sejauh mana faktor *skill* dan *luck* berperan dalam menghasilkan *outcome*. Ia sepakat bahwa distribusi kinerja dalam dunia bisnis secara statistik tidak bisa dibedakan dari distribusi kinerja di domain lain (non-bisnis). Umumnya, faktor *luck* dapat tergambar dalam bentuk distribusi yang normal. Namun, dalam beberapa kasus, faktor *luck* tidak selalu terlihat demikian adanya.

Pertama, makin tinggi jumlah sampel membuat kita bisa lebih mudah menilai *luck* seseorang. Makin banyak seorang pemain baseball membuat pukulan, kita bisa lebih mudah menilai seberapa baik *skill* pemain tersebut. Seorang *trader* yang melakukan jual-beli saham secara rutin lebih mudah dinilai kemampuannya daripada investor yang hanya *buy-hold* saham sesekali. Kedua, tingkat kompetisi juga mempengaruhi peran *luck*. Kita berhadapan pada paradoks ketika *skill* seseorang makin tinggi dan seragam, *luck* menjadi determinan yang lebih



Gambar 1: Distribusi Skill dan Luck
Sumber: Mauboussin (2010)

besar dalam menentukan hasil. Seperti seorang pelari atletik, makin tinggi *skill* mereka, maka selisih jarak/waktu antara pemenang dan pecundang menjadi sangat tipis. Di sinilah faktor *luck* menjadi sangat berperan.

Seorang atlet sendiri memiliki kurva *skill* mereka masing-masing. Di fase awal, *skill* individu yang dimilikinya akan bergerak naik seiring dengan meningkatnya kemampuan fisik dan pengalamannya. Namun, sampai pada titik tertentu, *skill* akan mengalami penurunan seiring dengan penambahan umur degradasi fisik. Pada aktivitas kognitif seperti catur atau sains, puncak tertinggi *skill* individu seseorang ada di usia 30-an, sementara untuk aktivitas kreatif seperti penulis, sejarawan, atau filsuf, menggapai titik tertingginya di usia 40-an dan 50-an. *Skill* juga bisa terdilusi oleh ukuran. Sebagai contoh, manajer investasi yang banyak melakukan akuisisi atau mengelola dana investasi yang banyak akan membuatnya lebih sulit dalam bergerak dan menghasilkan *return* tinggi karena dana kelolaannya makin besar.

Menariknya, *luck* tidak hanya melulu soal kita melawan kompetitor kita. Dalam beberapa hal, kita akan terlibat dalam *pari-mutual system* di mana kita bertaruh melawan taruhan kolektif yang dipasang oleh kompetitor kita. Ambil contoh taruhan dalam pacuan kuda. Seberapa besar keuntungan (atau kerugian) yang

kita terima bergantung pada bagaimana dan seberapa besar taruhan yang ditempatkan oleh kompetitor kita. Kita tidak menghasilkan keuntungan dengan menjadi petaruh yang lebih pintar daripada lawan kita. Kita menghasilkan keuntungan ketika secara kolektif lawan-lawan kita salah memasang taruhan. Pendek kata, Anda bertaruh melawan kerumunan (*wisdom of crowds*). Umumnya, *crowd* jauh lebih pintar daripada individu dalam *crowd* tersebut—walau tidak selalu berlaku demikian. Fenomena semacam inilah yang terlihat jelas dalam investasi saham.

Selain itu, sebagai sebuah proses sosial, faktor *luck* juga bisa melemahkan kontribusi dari faktor *skill*. Ketika seorang individu memberikan penilaian (*judgment*) terhadap suatu produk (misal lagu, buku, film, atau bahkan saham), ia akan mempengaruhi opini dari individu yang lain. Ketika sejumlah opini telah melewati batas tertentu (*tipping point*), produk tersebut akan menjadi sangat populer. Dalam konteks ini, kontribusi antara *skill* (atau kualitas) terhadap kesuksesan secara komersial menjadi sangat longgar. Inilah yang menyebabkan musik band-band melayu (misal Wali, ST12, Kangen Band) menempati peringkat unduh *ring back tone* (RBT) tertinggi. Inilah juga yang menyebabkan saham-saham yang secara fundamental kurang baik (misal Bakrie grup) tapi “digemari” para *trader*.

Tabel 1. Memetakan Skill dan Luck dalam Olahraga, Bisnis, dan Investasi

	Olahraga	Bisnis	Investasi
Streaks	Ada bukti kuat bahwa <i>streak</i> terjadi dalam olahraga yang mengkombinasikan <i>skill</i> dan <i>luck</i> .	Beberapa perusahaan menikmati periode di mana <i>excess return</i> melampaui apa yang diperkirakan dalam model <i>null</i> .	<i>Long streaks</i> dalam hasil investasi reksadana muncul lebih sering daripada yang diperkirakan dalam model <i>null</i> .
Mean Reversion	Ada bukti solid bahwa <i>mean reversion</i> terjadi dalam olahraga tim, namun lebih jarang terjadi dalam olahraga individu.	Terlihat adanya <i>mean reversion</i> sepanjang waktu.	<i>Mean reversion</i> yang kuat terlihat pada hasil investasi dalam reksadana, gaya investasi, dan kelas aset yang berbeda.
Transitivity	Terkadang pertandingan olahraga tidak menunjukkan adanya <i>transitivity</i> . Strategi yang digunakan lebih berperan.	Strategi yang berbeda berlaku pada situasi ekonomi yang beragam. Ada kondisi/ atribut tertentu. Ada <i>disruptive innovation</i> .	Strategi yang berbeda berlaku pada situasi ekonomi yang beragam.

Sumber: Diadopsi dari Mauboussin (2010)

Kendati demikian, perlu juga diwaspadai bahwa ada beberapa perbedaan mendasar antara olahraga, bisnis, dan investasi. Dalam olahraga, pemain (atau tim) bersaing satu sama lain dan ada interaksi satu lawan satu (*one-on-one*) yang akan mempengaruhi hasil (menang atau kalah). Dalam bisnis, perusahaan bersaing dengan perusahaan yang lain dan adanya profit akan mengundang perusahaan lain untuk masuk sehingga makin meningkatkan tingkat kompetisi. Dalam investasi, investor tak hanya harus mengungguli rivalnya tetapi juga harus jauh meninggalkan kerumunan (*crowd*) investor yang lain.

Framework Pemetakan

Berkaca dari uraian di atas, kita bisa melakukan dekomposisi untuk mengukur

kinerja dengan sebelumnya memisahkan antara faktor *luck* dan *skill*. Syaratnya, harus ada statistik yang mengukur sesuatu di mana individu memiliki kendali atas variabel tersebut dan sifatnya konsisten dari waktu ke waktu. Kedua, pengukuran tersebut seharusnya memiliki keterkaitan langsung terhadap hasil. Oleh karena itu, kita bisa menggunakan tiga parameter seperti terlihat pada Tabel 1 : *streak*, *mean reversion*, dan *transitivity*.

Streak adalah kesuksesan atau kegagalan yang terjadi secara berkelanjutan (*consecutive*). *Streak* yang terjadi dalam jangka panjang (*long streak*) adalah kombinasi antara *skill* yang hebat dibalut dengan *luck* yang tinggi. *Streak* terjadi ketika ekor sisi kanan dari distribusi *skill* dikombinasikan dengan ekor



sisi kanan dari distribusi *luck*. Faktor *luck* saja atau faktor *skill* saja tidaklah cukup untuk bisa mewujudkan *long streak*. Tidak semua pemain dengan *skill* hebat bisa melakukan *streak*—tapi semua *long streak* pasti dilakukan oleh pemain dengan *skill* yang hebat.

Dalam ranah bisnis, Raynor et al. (2009) menganalisa kinerja lebih dari 20.000 perusahaan dalam rentang waktu 1965-2005 menggunakan indikator *return on assets* (ROA). Mereka menemukan adanya banyak perusahaan yang menunjukkan kinerja superior—bukan sekadar keberuntungan secara *random walk* semata. Hal ini mengindikasikan bahwa tindakan manajemen (*skill*) berpengaruh dalam menghasilkan *outcome*. Sayangnya, peneliti belum berhasil merumuskan secara pasti akar karakter apa saja yang berbuah pada kinerja yang superior tersebut.

Dalam dunia investasi, data ICI 2009 menunjukkan bahwa dari 170 reksadana di tahun 1965 hingga saat ini, rata-rata 40% di antaranya mengalahkan *return* dari pasar secara

keseluruhan dengan standar deviasi 20%. Menariknya, peneliti menemukan bahwa ada sejumlah reksadana yang rutin melakukan *streak*—bukan sekadar *random walks*. Mereka juga menemukan bahwa reksadana yang melakukan *streak* tersebut juga memiliki “*batting average*” atau persentase kesuksesan melampaui *return* dari pasar (*benchmark*) dibanding kebanyakan reksadana yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa *streak* tak hanya terjadi pada olahraga, tetapi juga pada bisnis dan investasi. *Reversion to the mean* memberikan indikasi kepada kita tentang seberapa besar kontribusi *skill* dan *luck*. *Skill* yang tinggi membuat *outcome* menjadi lebih menonjol karena *good luck* maupun *bad luck* tidak cukup kuat untuk mempengaruhi hasil. Ketika *skill* menghilang dari suatu aktivitas, maka distribusi *luck* akan mengambil alih dan membuat *reversion to the mean* menjadi lebih *rapid*. Singkatnya, Anda bisa melihat *skill* sebagai turunan dari proses *reversion* tersebut untuk aktivitas yang menggabungkan antara *skill* dan *luck*. LeBron James mungkin akan melewati masa-masa “suram”

dalam menembak bola ke dalam ring, namun ia tidak akan melewati ambang bawah rata-rata karena pada dasarnya *skill* James sudah cukup tinggi.

Kinerja suatu perusahaan juga menggambarkan adanya proses *reversion to the mean*. *Skill* bisa diartikan sebagai keunggulan kompetitif yang memungkinkan perusahaan menghasilkan *return on capital* melebihi *cost of capital*-nya. Sama dengan atlet, perusahaan juga bergerak mengikuti *lifecycle*—ketika industri menjadi *mature*, *skill* perusahaan akan menurun, dan persaingan bergerak menuju efisiensi yang optimal. Pada akhirnya, bisnis yang *mature* akan menjadi bisnis yang kompetitif, tidak ada *barrier to entry*, dan juga tidak ada *excess return* di dalamnya.

Reversion to the mean berlaku juga dalam hal investasi. John Bogle menemukan bahwa reksadana *best performer* di tahun 2000 akan menunjukkan *excess return* nol di tahun 2009. Ia menyimpulkan bahwa dikarenakan investasi mengandung dosis *randomness* yang cukup tinggi, maka *reversion of the mean* terlihat sangat jelas di dalamnya.

Yang perlu dipertimbangkan dalam berinvestasi adalah: adanya kombinasi *skill* dan *luck* dalam setiap keputusan investasi; seberapa ekstrim hasil yang diperoleh dibandingkan rata-rata pasar, dan; ekspektasi yang tercermin dalam harga aset. Ketiga hal tersebut bukanlah sesuatu yang mudah dilakukan karena hambatan yang bersifat psikologis maupun institusional.

Degree of transitivity adalah pendekatan yang berbasis pada kompetisi. Idealnya,

yang terbaiklah yang selalu menang. Namun, realitanya tidaklah selalu demikian. Manchester United menang lawan Chelsea. Chelsea menang lawan Arsenal. Tetapi Manchester United bisa kalah dari Arsenal. Dus, tim manakah yang terbaik akan tergantung pada situasi pertandingan yang terjadi dan tidak bisa disimpulkan manakah tim terbaik dari ketiga tim tersebut di atas. Aturan umum yang terjadi adalah *transitivity* cenderung akan menurun seiring dengan meningkatnya kompleksitas interaksi.

Disruptive innovation adalah contoh konkret terjadinya *transitivity* dalam bisnis. *Disruptive innovation* memperlihatkan bahwa perusahaan yang didukung oleh manajemen terbaik dan sumberdaya tak terbatas bisa dikalahkan oleh “*disruptors*”—perusahaan yang jauh lebih kecil, dengan produk yang inferior, dan sumberdaya yang terbatas. Para disruptor ini masuk ke pasar kelas bawah yang tidak *profitable* dan juga tidak diminati pesaing. Namun, setelah menguasai kelas bawah ini, *disruptor* perlahan-lahan bergerak menguasai kelas pasar di atasnya.

Strategi lain, *disruptor* memperkenalkan produk yang belum pernah ada sebelumnya tetapi pada akhirnya ikut menggerus pasar yang dikuasai oleh pesaing. Sebagai contoh, Nintendo Wii diperkenalkan sebagai *console game* yang belum ada pasarnya (non-consumption), namun perlahan malah menggerus pasar yang dikuasai Sony’s Playstation dan Microsoft’s Xbox.

Transitivity juga terjadi di industri investasi. Sebagai contoh, ketika Anda mengelola saham-saham kapitalisasi kecil (*small cap*), akan ada saat di mana

saham-saham Anda melampaui kinerja saham-saham berkapitalisasi besar (*large cap*) dan Anda tidak perlu melakukan apapun untuk mencapai “prestasi” itu. Penelitian menunjukkan ketika *large cap* mengungguli *small cap*, maka manajer investasi yang aktif akan terlihat seolah sedang mengalami kesulitan. Sebaliknya, ketika *small cap* mengungguli *large cap*, manajer yang aktif akan terlihat lebih *moncer* dari biasanya. Senada dengan dunia olahraga maupun bisnis, *transitivity* di dunia investasi menunjukkan bahwa strategi yang berbeda akan memenangkan Anda dari satu kompetisi menuju medan kompetisi yang lain.

What Can We Learn?

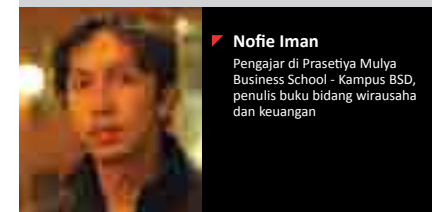
Studi menunjukkan bahwa faktor “*skill*” berperan besar dalam kesuksesan kita dalam berbisnis dan berinvestasi. Untuk membuat penilaian yang lebih obyektif, kita perlu memisahkan antara faktor *skill* dan *luck* dalam setiap aktivitas bisnis dan investasi kita. Paul Samuelson, peraih nobel ekonomi dan pendukung teori market efisien, mengatakan, “*People differ in their heights, pulchritude, and acidity. Why not their P.Q. or performance quotient?*”

Streaks, reversion to the mean, serta *transitivity* dapat kita gunakan untuk mengukur seberapa besar “*performance quotient*” kita dalam berbisnis dan berinvestasi. Jangan tergesa-gesa bersikap jumawa atas pencapaian kita—bisa jadi prestasi tersebut semata-mata karena *luck*, bukan karena *skill*. Bagi perusahaan atau individu yang sukses, faktor *luck* mungkin tidak banyak mengubah jalan hidup mereka, tetapi hasil yang mereka dapatkan sesungguhnya *all about skill*.

Pelajaran yang bisa kita ambil adalah jangan takut untuk membuat perubahan dramatis dalam bisnis dan investasi. Seperti kata Thomas Watson (IBM), “*If you want to succeed, double your failure rate.*” Mereka yang besar adalah mereka yang tak hanya punya *skill* tinggi tetapi juga berani melakukan perubahan yang berisiko—kadang berhasil, kadang gagal. Perubahan transformatif itulah yang akan memicu serangkaian peluang lain yang akan membawa kita ke pintu kesuksesan yang lebih tinggi lagi. ▀

referensi

- Feltovich, P.J., Ford, K.M., and Hoffman, R. (1997). *Expertise in Context: Human and Machine*. Massachusetts: The MIT Press.
- Gladwell, M. (2002) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Back Bay Books.
- Mauboussin, M.J. (2010) *Untangling Skill and Luck: How to Think About Outcomes—Past, Present, and Future*. Legg Mason Capital Management.
- Mlodinow, L. (2008) *The Drunkard’s Walk: How Randomness Rules Our Lives*. New York: Pantheon.
- Raynor, M.E., Ahmed, M., and Henderson, A.D. (2009) “Are ‘Great’ Companies Just Lucky?” *Harvard Business Review*, April 2009, 18-19.
- Smith, R. (2009) *The Leap: How 3 Simple Changes Can Propel Your Career from Good to Great*. New York: Portfolio Hardcover.



Nofie Iman
Pengajar di Prasetiya Mulya Business School - Kampus BSD, penulis buku bidang wirausaha dan keuangan