



THE IMPOSSIBLE POSSIBLE

PEMBELAJARAN
TAN KWANG HWA
MERINTIS PABRIK KERTAS
TISU TESSA
MENJADI PERUSAHAAN
KELAS DUNIA

THE IMPOSSIBLE POSSIBLE

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

- (1). Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4). Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

THE IMPOSSIBLE POSSIBLE

PEMBELAJARAN
TAN KWANG HWA
MERINTIS PABRIK KERTAS
TISU TESSA
MENJADI PERUSAHAAN
KELAS DUNIA



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



THE IMPOSSIBLE POSSIBLE
Pembelajaran Tan Kwang Hwa Merintis Pabrik Kertas Tisu Tessa
Menjadi Perusahaan Kelas Dunia
Disusun oleh: Dyah Hasto Palupi

GM 617222002

© Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
Gedung Kompas Gramedia Blok I Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29-37, Jakarta 10270

Desain sampul & isi: Gagah Putra S.L. & Dyah Hasto Palupi

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
anggota IKAPI, Jakarta 2017

www.gramediapustakautama.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang memperbanyak atau mengutip sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-03-3726-5

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab percetakan

Thank You All

Hingga buku ini sampai di tangan pembaca, rasanya masih belum percaya jika saya bisa menyelesaikan sebuah buku yang merangkum perjalanan dan pengalaman hidup serta pemikiran-pemikiran yang saya renungkan selama ini. Sungguh, membuat buku adalah mimpi saya sejak lama yang akhirnya terwujud tepat pada hari ulang tahun saya ke-70, 1 November 2016.

Tentu saja ada banyak tangan dan hati yang turut mewujudkan mimpi saya ini. Pertama-tama, saya mengucap puji syukur atas semua pengalaman dan perjalanan kehidupan yang telah saya lalui selama ini, yang diberikan oleh Tuhan Yang Mahakuasa. Sungguh indah karunia-Nya sehingga saya mampu menikmati kehidupan penuh warna.

Terima kasih tak terhingga untuk Bong Edison dari PT Graha Kerringdo Utama dan Ibu Siti Gretiani dari Gramedia Pustaka Utama yang mempertemukan saya dengan penulis buku, Dyah Hasto Palupi. Saya merasa beruntung dan mendapat penghormatan yang luar biasa besar ketika Ibu Dyah bersedia membagi waktunya untuk wawancara dan menyerap pengalaman saya selama berbulan-bulan. Sepanjang waktu itu, ada masa-masa saya sakit,

masa-masa saya harus operasi, atau masa-masa emosi sedang naik turun. Pokoknya, masa-masa penuh warna, yang puji Tuhan, berhasil kami lalui dengan mulus.

Kepada Ibu Dyah, saya ucapkan rasa terima kasih atas dukungan dan kesabarannya menghadapi narasumber seperti saya. Maaf, saya memang terlalu antusias menyiapkan buku ini sehingga hampir setiap hari menghubungi Ibu Dyah untuk mendiskusikannya.

Ucapan terima kasih yang luar biasa untuk Harris F. Sitorus, mantan Dirut PT Graha Cemerlang Paper Utama dan PT Graha Kerindo Utama. Kalau boleh berterus terang, Harris inilah sahabat sejati saya. Dialah yang memberikan ruang bagi saya untuk menggali kemampuan dan rasa ingin tahu saya bersama-sama memimpin GCPU. Kami—Harris menjadi Direktur Utama dan saya sebagai Wakil Direktur—seperti sepasang bilah tombak panjang dan tombak pendek yang saling melengkapi dan bersinergi membesarkan GCPU menjadi perusahaan membanggakan bagi induknya, Kelompok Kompas Gramedia.

Terima kasih yang tulus kepada istri dan anak-anak: Win, Winnie, dan Trin, serta cucu-cucu tercinta yang tidak pernah berhenti menumpahkan kasih sayang dan menyuntikkan semangat kepada “babeh” kalian. Terima kasih, sesungguhnya, kalianlah sumber inspirasi saya untuk tetap sehat dan semangat.

Terakhir, terima kasih untuk dorongan positif dan semangat dari dr. Yuda Turana, Sp.S, dokter ahli saraf yang selama 7 tahun

terakhir ini merawat saya sebagai pasien degenerasi sel saraf (Parkinson) dan dr. Achmad Fahmi Ba'abud, Sp.BS dari rumah sakit RS National Hospital Surabaya, yang bulan Juli 2016 lalu telah mengimplementasikan *stereotactic brain lesion* ke tubuh saya. Saya tidak akan melupakan budi baik dokter. Semoga Tuhan membalas kebaikan dokter-dokter sekalian.

Thank you all.

Daftar Isi

PENGANTAR

Memenangkan Pertandingan oleh dr. Yuda Turana, Sp.S.	xii
Sebuah Surat dari Tsai Tung I	xv
Sahabat Sejati oleh Harris F. Sitorus	xvii
Sosok Visioner yang Inspiratif oleh Bong Edison	xxiii

PENDAHULUAN

The Impossible Possible	xxviii
-------------------------	--------

Bagian I: Leadership Perspective	1
Bab 1 - Leader - It's You	3
Bab 2 - The Power of Vision	15
Bab 3 - Authentic Leader, Grab Your Own Character	25
Bab 4 - Integrity In Leadership	39
Bagian II: Managing People & Organization	49
Bab 5 - Building A Solid Team	51
Bab 6 - Anticipation, Well Preparation, and Sudden Death	59
Bab 7 - Organisasi Harus Tumbuh	71
Bagian III: Never Stop Learning	83
Bab 8 - Life Is Happiness	85
Bab 9 - Money Is Not Everything	95
Bab 10 - My Friends Are My Assets	107
Penutup	115
Testimoni	123
Tentang Penulis	129

PENGANTAR

Memenangkan “Pertandingan”

Ketika pertama kali berjumpa dengan Pak Tan Kwang Hwa, sama seperti bertemu dengan pasien degenerasi sel saraf (Parkinson) lainnya, biasanya saya tidak banyak bicara tentang penyakit yang mereka alami. Pertama, pada umumnya pasien sudah tahu tentang sakit yang dideritanya. Kedua, hingga saat ini belum ada obat penyembuh Parkinson. Pengobatan yang tersedia hanya ditujukan untuk meringankan gejala dan menjaga kualitas hidup pasien agar bisa beraktivitas senormal mungkin.

Oleh karena itu, saya selalu memosisikan diri lebih banyak mendengar keluhan pasien, kemudian membangkitkan semangat dan optimisme mereka yang umumnya kondisi kesehatannya terus merosot. Pasien Parkinson biasanya mengalami gejala fisik dan psikologis lain seperti depresi, konstipasi, sulit tidur atau insomnia, kehilangan indra penciuman atau anosmia, bahkan akhirnya daya ingat yang menurun. Kebanyakan pasien mulai mengalami gejala penyakit ini ketika usia mereka memasuki 50 tahun.

Tapi, saya menemui pemandangan berbeda saat menghadapi pasien Pak Tan. Beliau tidak banyak mengeluh; hanya sedikit

bercerita tentang sakitnya. Selainnya, Pak Tan bercerita tentang proyek buku yang sedang digarapnya bersama dengan Dyah Hasto Palupi, penulis dan juga wartawan sebuah majalah ekonomi bisnis. Dengan antusias dan bersemangat, Pak Tan menceritakan pengalaman-pengalaman dan pembelajaran yang bakal dituangkan dalam bukunya. Sepanjang bercerita, wajahnya berseri-seri dan ceritanya menggebu-gebu, seolah sedang tidak sakit. Jadi, berhadapan dengan Pak Tan, situasinya terbalik. Bukan saya sebagai dokter yang banyak memberi nasihat, melainkan Pak Tan sebagai pasien yang banyak membagi pengalaman hidupnya.

Pak Tan adalah pasien istimewa. Daya ingatnya sangat bagus, bahkan dapat dikatakan sempurna. Pak Tan masih mengingat betul perjalanan kariernya, pengalaman hidupnya, dan bahkan pembelajaran-pembelajaran dari situasi yang ditemuinya. Sungguh luar biasa, padahal beliau sudah terkena penyakit Parkinson sejak 7 tahun lalu.

Artinya, Pak Tan memang "tidak membutuhkan" dokter lagi. Beliau sebenarnya sudah menemukan obat untuk sakitnya. Pak Tan sudah memenangkan "pertandingan" melawan penyakit yang tidak ada obatnya itu; yaitu semangat tinggi dan terus berpikir. Kelebihan Pak Tan adalah tidak berhenti berpikir. Saya dengar Pak Tan masih rajin membaca koran, mendengarkan berita, dan bahkan setahun belakangan ini menyiapkan proyek bukunya.

Saya bangga bertemu dengan pasien seperti Pak Tan. Saya juga bangga diminta memberikan pengantar untuk buku yang ditulisnya. Ini bukan buku sederhana karena lahir dari hasil per-

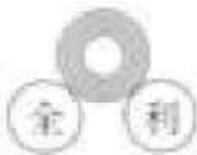
menungan seorang yang sebenarnya sedang “sakit”. Tapi, apa yang ditulisnya masih terlihat jernih, dalam, dan inspiratif bagi kita sebagai bangsa untuk selalu optimis, seperti yang Pak Tan perlihatkan.

Kelak, buku ini akan saya tunjukkan kepada pasien-pasien lain dan dunia medis di Tanah Air bahwa pengobatan terbaik adalah obat yang dibuat oleh diri kita sendiri. Kita semua harus belajar seperti Pak Tan, yang tidak menyerah ketika sedang sakit. Penyakit apa pun harus dilawan dan dihadapi dengan ikhlas. Seperti keyakinan yang tumbuh dari Pak Tan, sebagai mahluk Tuhan, kesehatan dan kemenangan harus kita perjuangkan sampai akhir hayat.

Selamat atas terbit buku berjudul *The Impossible Possible; Pembelajaran Tan Kwang Hwa Merintis Pabrik Kertas Tisu Tessa Menjadi Perusahaan Kelas Dunia*. Terima kasih, semoga buku ini menginspirasi jutaan manusia Indonesia menjadi bangsa yang sehat, positif, dan tetap optimis.

dr. Yuda Turana, Sp.S

Departemen Neurologi FK UNIKA Atma Jaya
Ketua Pokdi Neurogeriatri Perhimpunan Dokter Spesialis Saraf
Indonesia



全利機械股份有限公司

CHAN LI MACHINERY CO., LTD.

桃園縣龜山鄉頂湖路 17 號(林口工四工業區)

No. 17, Dinghu Rd., Guanshan Hsiang, Tao-Yuan County,
333, Taiwan, R.O.C.

TEL: 886-3-3288198, FAX: 886-3-3286198

冠華大哥您好

您是我在印尼最好的朋友，也是商場上的導師。

縱觀政商，慧眼獨具。

弟

全利機械股份有限公司

董事長 蔡東義 敬上 2016/9/26

"Apa kabar Tan Kwang Hwa? (Sampai sekarang) Anda masih teman terbaik kami dari Indonesia. Anda seorang mentor (guru/pembimbing) bisnis yang andal. Dalam melihat masalah, Anda punya wawasan politik dan ekonomi yang jeli dan tajam. (Bahkan) tak seorang pun memiliki kejelian seperti yang Anda miliki."

Taiwan, 26 September 2016

Tsai Tung I

Chairman Chan Li Machinery Co., Ltd.

Sahabat Sejati

Sebagai orang Medan, saya tidak terbiasa memuji orang. Bagi saya, puji hanyalah basa-basi. Tapi, untuk Pak Tan Kwang Hwa, kolega semasa mendirikan dan membesarkan pabrik kertas Graha Cemerlang Paper Utama (GCPU), tidak mungkin saya tidak memberikan pujiannya.

Dari awal, saya melihat Pak Tan sebagai sosok yang unik. Berbeda dengan teman-teman pada umumnya, Pak Tan banyak membaca dan senang berdiskusi. Beliau tertarik dengan banyak hal, mulai dari urusan pekerjaan, organisasi, kepemimpinan, hingga kehidupan berbangsa. Jika berbincang-bincang dengannya, banyak ilmu yang bisa kita serap. Sayangnya, tidak banyak orang yang bisa mengimbangi diskusi dengannya.

Barangkali, karena Pak Tan cenderung berpikir selangkah di depan, orang sulit memahaminya. Ketika orang lain belum memikirkannya, Pak Tan sudah terlebih dahulu memprediksi dan mengambil langkah-langkah antisipasi dengan cermat, detail, dan mendalam. Buat kami yang bersama-sama sedang menyiapkan pabrik kertas CPU di Cikampek tahun 2003, kehadiran Pak Tan justru menguntungkan. Visi Pak Tan, banyak hal krusial yang dapat kami antisipasi lebih dini, terutama saat menentukan

lokasi pabrik, memilih produksi untuk pabrik, ataupun ketika menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang tepat untuk pabrik. Semua berhasil kami lalui dengan mulus.

Karakter Pak Tan menarik. Kalau bicara, ia akan terus terang, *straight to the point*. Tidak peduli orang suka atau tidak suka, Pak Tan akan mengatakan baik, kalau memang baik; tetapi, sebaliknya, mengatakan tidak bagus jika dalam pandangannya tidak bagus. Pak Tan tidak pernah ragu-ragu menyatakan pendapatnya. Ia percaya diri, tegas, dan konsisten dengan prinsipnya. Bahkan, demi prinsip yang diyakininya, Pak Tan akan terus *ngotot* dan pantang menyerah. Karena sikap keras dan tegasnya itulah orang sering salah mengerti. Pak Tan dianggap *ngeyel* dan sok tahu.

Ketegasannya dalam memegang prinsip tidak diragukan lagi. Meskipun dalam organisasi perusahaan saya adalah Presiden Direktur dan Pak Tan adalah Direktur, bagi saya, Pak Tan tetaplah sahabat sekaligus kolega terbaik saya di dunia bisnis. Pak Tan adalah teman diskusi dalam menjalankan bisnis yang sehat, bisnis yang berkelanjutan, dan bisnis yang memberi manfaat. Bagi saya, Pak Tan benar-benar seorang *entrepreneur* sejati yang tahu bagaimana berperilaku.

Di balik sosoknya yang keras dan tegas, Pak Tan mengajarkan sikap welas asih terhadap karyawan/anak buah. Seingat saya, Pak Tan sering membawa vitamin dan membagikannya kepada karyawan. Di ruang kerjanya selalu tersedia obat-obatan untuk karyawan yang membutuhkan. Pak Tan sering menggunakan uang pribadinya untuk diberikan kepada anak buah yang se-

dang bermasalah. Di sela-sela kesibukannya, Pak Tan juga sering mengajak anak buah mengobrol untuk menanyakan kabar keluarga. Pernah suatu ketika, tiba-tiba Pak Tan memberi uang pribadi kepada sekretarisnya supaya berlibur ke Singapura.

Soal sikap tegas, rasanya saya kalah tega dibandingkan beliau. Pernah suatu ketika, Pak Tan mengetahui bahwa teknisi dari Taiwan yang dikirim oleh mitra bisnis tidak bekerja maksimal. Bagi Pak Tan, orang seperti itu akan menganggu keseluruhan produksi sehingga harus diberhentikan segera. Meskipun berkali-kali mitra bisnis dari Taiwan menelepon untuk menunda kepulangan anak buahnya, Pak Tan tidak peduli. Ia tetap menghentikan teknisi itu dan mengembalikannya ke Taiwan untuk mendapatkan pengganti yang lebih mumpuni.

Ketika mitra Taiwan meminta izin mengirim teknisi pengganti, saya yang menolak. Terus terang, saya keburu patah arang. Saya tidak mau gonta-ganti teknisi pendamping karena khawatir kejadian serupa berulang. Lagi pula karyawan kami juga sudah bisa menjalankan mesin-mesin baru. Tapi, apa kata Pak Tan? “Tolonglah Pak Harris, beri kesempatan yang terakhir kalinya.... Kita perlu terima mereka dulu untuk 6 bulan,” ujarnya.

Saya heran dengan sikap Pak Tan yang kontraddiktif. Mula-mula bersikap tegas, tapi tiba-tiba berubah jadi luwes. Pak Tan menjelaskan alasannya. Menurut dia, *relationship* dalam bisnis harus tetap dinomorsatukan. Untuk menjaga *relationship* yang telah dibangun lama dengan mitra Taiwan, kami perlu menghargainya dengan bersedia menerima teknisi yang ditawarkan. “Daripada

partner sakit hati atau tidak percaya dengan kita, lebih baik kita kompromi,” begitu alasan Pak Tan. “*People wants try to do the best, but it happens not to so good,*” tegasnya lagi.

Prinsip dan cara pandang Pak Tan dalam menjalankan bisnis memang di luar kelaziman. Selama bersama-sama dengan beliau, saya sering terkesiap dengan langkah/solusi yang ditempuhnya. Ada tiga hal yang selalu disampaikan. Pertama, dalam berbisnis, kita jangan terjebak uang. Maksudnya, uang jangan digunakan sebagai ukuran pencapaian suatu usaha. Akibatnya bisa fatal. Menurut Pak Tan, perusahaan yang berhasil bukan perusahaan yang bisa mengumpulkan uang sebanyak-banyaknya, melainkan perusahaan yang bisa berkembang lebih besar dan mampu menyejahterakan karyawannya. Bisnis bukan sekadar mencari uang semata. Hal yang lebih penting adalah kejujuran persahabatan dan kesejahteraan karyawan.

Jika uang menjadi tujuan, menurut Pak Tan, perusahaan berpotensi menghalalkan segala cara, termasuk harga diri. Suatu ketika, Pak Tan pernah membayar denda 70 ribu dolar kepada mitra kerja dari Australia karena produk yang kami berikan tidak sesuai kesepakatan. Bagi Pak Tan, keputusan membayar menunjukkan bahwa GCPU memiliki harga diri dan berkomitmen dengan janjinya. Terbukti, hingga sekarang, mitra Australia tetap membeli produk dari kami. Itu membuktikan kata-kata Pak Tan, “Ada kalanya kita perlu mengalah, mundur selangkah untuk maju lebih jauh lagi,” pesan Pak Tan.

Kedua, *corporate culture* mutlak ada di perusahaan. Semua usaha harus dimulai dengan membuat budaya lebih dahulu. Setidaknya, budaya kerja yang benar itu harus ada formulasinya. Yang saya ingat, Pak Tan menegaskan bahwa dalam membangun budaya perusahaan, peran *leader* adalah kunci. *Leader* harus bisa memberikan contoh, bukan sekadar slogan. Pak Tan berpesan kepada saya, sebagai *leader* jangan terlalu *humble*. Menurut Pak Tan, *culture* terbentuk dari mental kita. "Kalau kita memang hebat, kita harus bisa mengabarkan kalau kita hebat," ujarnya. Seorang pimpinan memang harus berani memperlihatkan karakternya. Berangkat dari pemimpinnya, kultur perusahaan perlahan-lahan akan terbentuk.

Tiga, terkait prinsip bisnis semua harus jadi teman. Tidak ada musuh. Meskipun ada orang yang memusuhi kita, jangan menganggapnya sebagai persaingan ataupun permusuhan. Semua harus dikembalikan sebagai teman terlebih dahulu. Memang, bisnis tidak membutuhkan musuh. Bisnis membutuhkan semuanya agar rantai bisnis tidak putus. Kalau semua pihak bersinergi —entah musuh atau bukan—Pak Tan meyakini bisnis pasti akan tumbuh. Kuncinya adalah kebersamaan dan saling melengkapi sesama teman.

Tentu masih banyak lagi pelajaran-pelajaran menarik dari seorang Tan Kwang Hwa. Saya sangat berharap, buku *The Impossible Possible* bisa menangkap dan menguraikan pemikiran sahabat saya karena sudah lama saya menunggunya.

Dunia usaha di Tanah Air membutuhkan pemikiran dan pembelajaran dari sosok-sosok pemimpin yang autentik seperti Pak Tan. Semoga buku ini bisa menjadi jembatan pengetahuan dan memperkaya khazanah pemikiran para profesional maupun pengusaha Indonesia.

Harris F. Sitorus

Mantan Presdir PT Graha Cemerlang Paper Utama dan PT Graha Kerindo Utama

Sosok Visioner yang Inspiratif

Saya termasuk orang yang beruntung karena mengenal Pak Tan Kwang Hwa ketika mulai bekerja di GCPU. Sebagai salah satu pimpinan pabrik kertas tisu, sosok Pak Tan menarik perhatian. Sebagai karyawan baru, saya melihat beliau tampak antusias, dinamis, dan enerjik dalam bekerja. Semangat yang ditunjukkan Pak Tan itu benar-benar menginspirasi saya untuk melakukan hal sama.

Semakin lama bekerja bersama Pak Tan, semakin banyak keistimewaan menonjol yang saya perhatikan. Beliau memiliki daya ingat kuat, sampai-sampai mampu menghafal semua nomor telepon yang ia kenal baik tanpa mencatat atau menyimpannya. Awalnya saya sulit untuk percaya, tapi rupanya memang seperti itulah Pak Tan, seseorang yang memiliki kelebihan daya ingat sangat tajam.

Selain ingatan yang sangat baik, Pak Tan adalah seseorang yang menjaga hubungan baik dengan karyawan maupun teman. Ia adalah sosok yang sangat peduli kepada siapa saja. Kepada kar-

yawan, ia selalu menyapa dan menanyakan kesehatan, keluarga, bahkan sekadar kalimat-kalimat santun yang menghibur. Kalau mendengar ada karyawan sedang tidak enak badan, Pak Tan selalu menghampiri dengan membawa obat-obatan atau vitamin untuk diminum. Pendek kata, Pak Tan memiliki jiwa pelayanan kepada siapa pun. Satu pemandangan yang masih kuat dalam ingatan saya, dalam perjamuan makan, Pak Tan selalu berinisiatif melayani dan memberikan yang terbaik untuk tamu-tamunya.

Pak Tan juga murah hati. Setiap kali melakukan perjalanan ke luar negeri, beliau tidak lupa membawakan oleh-oleh buat kami semua di pabrik. Yang menarik dari gaya kepemimpinan Pak Tan adalah mental visionernya. Ia mampu membaca situasi dan mengantisipasinya. Terutama, ketika menghadapi hal-hal yang sangat sulit bagi kondisi perusahaan, Pak Tan bisa mengatasinya dengan baik.

Pak Tan juga detail dan tajam. Ia tidak mudah puas dengan hasil sementara. Pak Tan selalu mendorong anak buah agar menguasai persoalan secara kompleks dan utuh sehingga mampu mengatasi persoalan secara permanen dan mengantisipasi yang akan datang. Untuk itu, Pak Tan selalu "cerewet" dalam mengingatkan anak buahnya. Menurut Pak Tan, prinsip yang terkait dengan nilai-nilai kerja harus terus diingatkan dan dikobarkan. Itulah yang menjadi landasan kerja dan menciptakan kultur sekaligus etos kerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan.

Visinya yang tajam memunculkan keyakinan bahwa produk yang kami hasilkan adalah produk terbaik dengan nilai jual sangat

tinggi. Keyakinan yang luar biasa itu terbukti. Hingga kini, produk tisu kami (tisu Tessa) menjadi produk terbaik di Indonesia yang secara berturut-turut memenangkan penghargaan dari lembaga riset ternama di Indonesia.

Sebagai *leader*, Pak Tan tidak ingin besar sendiri. Ia selalu mendorong anak buah menjadi orang yang lebih hebat darinya. Dengan caranya yang menarik, Pak Tan selalu menjunjung kehebatan seseorang tanpa pamrih. Ia memuji secara terbuka dan mampu membangun kepercayaan diri seseorang.

Dengan kelebihan-kelebihan yang dimiliki, Pak Tan memang memiliki rasa percaya diri tinggi. Hal itu terbawa dalam suasana diskusi. Pak Tan terkesan tidak mau kalah. Sifat dominannya begitu kuat dan sulit dibantah. Termasuk, ketika mengkritisi satu persoalan, Pak Tan tidak segan-segan menyatakan secara terbuka jika itu tidak sesuai dengan pandangannya.

Bagaimanapun, Pak Tan adalah guru dan mentor saya dalam menjalankan bisnis. Pak Tan juga sosok inspiratif dalam meniti karier sebagai pemimpin sekaligus sebagai profesional. Yang saya sangat suka, beliau selalu mendorong kami untuk harus bisa membawa perubahan yang lebih baik, di mana pun kami untuk berada. Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang membawa perubahan lebih baik. Itulah yang kami yakini sampai sekarang.

Bong Edison

Direktur PT Graha Kerindo Utama

PENDAHULUAN

The Impossible Possible

Dua belas tahun lalu, saya ikut dalam proses pendirian pabrik kertas tisu PT Graha Cemerlang Paper Utama (GCPU) yang dibangun oleh PT Graha Kerindo Utama (GKU)—anak usaha Kelompok Kompas Gramedia—berpatungan dengan Chan Li Machinery, perusahaan dari Taiwan. Saya ditunjuk mewakili Chan Li Machinery, untuk mengurus dari perjanjian kerja sama, menyiapkan lokasi pabrik, memilih dan menentukan mesin-mesin pabrik yang akan dipakai, menata organisasi, menyiapkan sumber daya manusia, hingga menjalankan operasional pabrik yang akan dibangun.

Meskipun masa itu membuat saya menjadi sangat sibuk, namun saya antusias menjalaninya. Pengalaman itu saya anggap sebagai sebuah *journey* yang mengesankan sekaligus fenomenal. Mengesankan karena banyak hal baru saya temui dan fenomenal karena dalam waktu singkat usaha-usaha yang kami lakukan berhasil mengantarkan GCPU sukses menjadi pabrik kertas tisu terkemuka. GCPU berhasil mengubah lanskap industri kertas tisu di Tanah Air maupun di dunia.

Awalnya hanyalah sebuah kebetulan belaka. Ketika itu, GKU yang memproduksi beberapa merek tisu ternama, seperti Tessa,

Multi, dan Dynasty, kesulitan mendapatkan bahan baku kertas sehingga produksi terganggu. Pasokan bahan baku kertas terhenti, sementara stok di gudang juga semakin menipis.

Kelangkaan pasokan kertas sebenarnya sudah beberapa kali terjadi. Penyebabnya, GKU tidak memiliki pabrik kertas tisu sendiri. Sejak berdiri tahun 1986, ia hanya mengandalkan pasokan dari pihak lain yang notabene di pasar adalah pesaingnya sendiri. Setiap kali pesaing "berulah", GKU selalu terjepit dalam posisi tidak berdaya karena tidak memegang kendali bahan baku utama produksi tisu.

Pada medio akhir 2003, secara sepihak pasokan dihentikan. Kedua jadian itu membuat kesabaran GKU habis. Hal ini mendorong GKU serius mempertimbangkan untuk membangun *paper mills*, pabrik kertas sendiri. GKU memutuskan membangun pabrik sendiri dengan segala risikonya. Pada saat itu produk-produk GKU sudah mulai eksis di tengah pasar tisu, bahkan beberapa menjadi pemimpin pasar.

Membangun pabrik kertas tisu sendiri jelas tidak semudah membalikkan tangan. Selain dibutuhkan investasi besar, juga dibutuhkan kompetensi khusus. Kelompok Kompas Gramedia boleh jadi piaawai melahirkan koran, majalah, atau buku, tapi tidak untuk membuat pabrik kertas tisu. Mereka belum pernah punya pengalaman membangun pabrik, apalagi berskala internasional. Oleh sebab itu, dalam proyek pembangunan pabrik kertas tisu, Kelompok Kompas Gramedia berkolaborasi dengan kolega saya yang merupakan pengusaha dari Taiwan.

Bagi kami, kesediaan Kelompok Kompas Gramedia menjalin kerja sama sudah merupakan penghargaan yang tidak ternilai harganya. Pasalnya, mereka sebenarnya belum mengenal kami secara mendalam dan kami pun belum memiliki pengalaman khusus dalam membangun pabrik kertas tisu. Jadi, sebuah kesempatan istimewa dipercaya menjadi mitra kerja Kelompok Kompas Gramedia. Kepercayaan itu menjadi pendorong bagi kami untuk bekerja sebaik-baiknya.

Menggarap pembangunan pabrik kertas tisu itu sendiri, menurut saya, sudah luar biasa. Selain penangangannya yang kompleks, rencana pembangunannya bertaraf internasional. Di situ tidak hanya berisi mesin-mesin supercanggih, tetapi juga manusia-manusia yang menjalankannya. Dibutuhkan paduan manajemen yang piawai dan orang-orang berpengalaman untuk mendapatkan hasil produksi yang optimal. Namun, sekali lagi saya yakini, *the impossible possible*. Tidak ada yang tidak mungkin, asalkan kita mau dan bersungguh-sungguh memperjuangkannya. Keyakinan dan kekuatan itulah yang menjadi bekal kami.

Terbukti, beberapa momen kritis berhasil kami hadapi dengan baik dan percaya diri. Misalnya, saat menentukan lokasi pabrik dan memilih mesin-mesin kertas yang akan dibeli. Awalnya lokasi pabrik ditentukan tak jauh dari kawasan penduduk padat di wilayah Cibitung, Bekasi. Tetapi, kami berpikir bahwa pabrik yang dibangun harus bisa digunakan untuk kepentingan jangka panjang. Kami *ngotot* kalau lokasi pabrik harus jauh dari rumah penduduk dan masih bisa dikembangkan. Lokasi pabrik harus berada di tempat strategis yang memungkinkan untuk berkem-

bang. Akhirnya, kami menyepakati lokasi di kawasan industri II Blok II - A1, kawasan Industri Kujang Cikampek, Jawa Barat, sekitar 50 km ke arah timur Jakarta.

Keyakinan itu terbukti benar. Pesatnya perkembangan pasar, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, membuat GCPU melakukan perluasan pabrik maupun penambahan mesin baru tanpa harus mencari lokasi baru. Kini, GCPU menjadi salah satu pabrik kertas terbesar dunia yang melayani permintaan domestik dan ekspor *jumbo roll* ke seluruh dunia.

Menentukan pembelian mesin-mesin kertas dan mencari mitra kerja pemasangan juga menjadi saat yang krusial bagi kami. Waktu itu ada lima pabrik kertas tisu besar di dunia yang berada di Italia, Australia, Amerika, Malaysia, dan Indonesia. Kapasitas mesin mereka kurang lebih sama, sekitar 100 ton/hari.

Menurut kami, data yang ada di pasar sekarang tidak boleh menjadi patokan investasi mesin baru yang akan dibeli. Kami harus membuat patokan jauh ke depan, sepuluh atau bahkan 100 tahun kemudian. Apalagi, kami yakin kalau penggunaan tisu di masa depan akan semakin populer. Jadi, investasi kapasitas dan kemampuan mesin harus jauh melebihi yang terbaik yang ada sekarang.

Pertimbangan kami lagi-lagi benar. Hanya dalam kurun waktu kurang satu tahun, tepatnya September 2005, GCPU sudah berhasil beroperasi dengan kapasitas produksi 100 ton/hari atau sekitar

34.500 ton per tahun—melebihi angka produksi perusahaan-perusahaan lain yang saat itu masih mencapai 70-80 ton/hari. Meskipun belum mencapai kapasitas produksi maksimal (*design capacity*) 120 ton/hari, keberadaannya berhasil menyelamatkan GKU hingga dapat bangkit dan tumbuh menjadi perusahaan tisu papan atas di Indonesia.

Kini, melalui dua pabrik di Cibitung dan Cikampek, GCPU berhasil memproduksi hingga lebih dari 2200 ton/bulan. Jumlah sebesar itu, sebanyak 38% digunakan untuk bahan baku GPU, sedangkan sisanya dieksport ke Malaysia, Australia, Selandia Baru, dan Timur Tengah.

Masih banyak pelajaran dan pengalaman menarik yang saya dapatkan selama lima tahun bergulat membangun GCPU. Setelah berjarak cukup lama, saya ingin mengembalikan ingatan atas hal-hal penting yang telah kami lakukan saat itu.

Dalam buku ini, saya ingin mengupas perjalanan dari mempersiapkan pembangunan pabrik, saat membangun pabrik, mengelola manajemen perusahaan, membina jejaring, mengelola karyawan, hingga menjalankan strategi pemasaran menjadi sebuah catatan pembelajaran bagaimana organisasi dapat bertumbuh baik, dikelola oleh pemimpin yang baik, serta memiliki nilai-nilai (kultur) yang baik pula.

Saya yakin, petikan pelajaran dan pengalaman singkat ini dapat berlaku sepanjang masa dan bermanfaat bagi semua orang yang tengah berada dalam organisasi atau bagi para pelaku

dan memimpin bisnis. Terutama menyangkut kesaksian bahwa suatu keniscayaan dapat terjadi pada setiap manusia di atas bumi. Meskipun agak sulit dipahami dan dianggap tidak masuk akal, saya tetap percaya bahwa "*the impossible possible*" bukan sesuatu yang jatuh dari langit. *The impossible possible* juga bukan diperoleh dari hadiah atau karena kehebatan seseorang. Tidak demikian. Pada dasarnya, di balik keyakinan *the impossible possible* terdapat kerja keras dan kerja cerdas yang diikuti oleh kekuatan pikiran yang fokus dan tajam. Ketika seluruh daya, upaya, dan usaha tertuju pada satu objek, fokus dan yakinlah dengan kekuatan yang dimiliki. Percayalah bahwa efeknya sangat dahsyat; bisa menjadikan sesuatu yang tidak mungkin terjadi dapat terjadi. Dalam ilmu psikologi, hal ini disebut dengan efek plasebo, efek dari kekuatan pikiran kita.

Selain mental yang positif, sikap diri yang positif juga menentukan keberhasilannya. Maksudnya sikap diri adalah sikap-sikap yang ditunjukkan saat berinteraksi dengan orang lain, baik atas-an, relasi, mitra kerja, maupun anak buah. Menjaga kepercayaan, misalnya, dalam dunia kerja menjadi syarat utama yang menentukan integritas kita.

Sikap diri dalam berteman juga kunci sukses. Jangan anggap enteng pertemanan dan hubungan baik. Saya dapat membuktikan, pertemanan dan hubungan baik bisa membawa lebih banyak kebaikan. Kalau pepatah kuno mengatakan, "*musuh satu terlalu banyak, teman seribu masih kurang*", saya dapat menambahkan "*dari satu teman, ada triliunan kebaikan*". Oleh karena itu, prinsip menjaga hubungan baik dengan teman, kolega, dan mitra

wajib kita lakukan. Melalui mereka Tuhan akan melimpahkan rezeki, kesehatan, dan umur panjang.

Buku ini memiliki banyak maksud dan tujuan. Pertama, saya ingin memperlihatkan bahwa selama kita masih hidup, harapan selalu ada. Saya punya mimpi membuat buku dan itulah yang saya wujudkan sekarang. Meskipun selama 7 tahun terakhir ini saya menderita sakit, saya tidak menyerah. Mimpi itu tidak akan pernah saya lepaskan sampai buku ini ada di tangan pembaca.

Kedua, saya ingin menyebarkan virus optimistik kepada seluruh pembaca. Dari pengalaman bergaul dan berinteraksi dengan banyak teman, sering kali kita mengerdilkan diri sendiri; merasa dan memandang diri lemah, jelek, tidak mampu, penakut, dan pikiran-pikiran negatif lainnya. Perasaan seperti itu seharusnya tidak ada dalam benak pikiran. Tuhan telah menciptakan kita sebaik-baiknya, maka kita pun harus menyempurnakannya lewat sikap, perilaku, dan pikiran kita dengan berbuat sebaik-baiknya.

Sering kali manusia terjebak dengan kebiasaan-kebiasaan yang berlangsung lama, tanpa mencoba memikirkan esensinya. Contoh, seorang karyawan yang menghabiskan waktu 8 jam kerja/sehari. Sepanjang tahun ia melakukan hal yang sama tanpa jeda. Pertanyaan saya, apakah itu sesungguhnya esensi kerja seorang manusia?

Menurut saya, kalau kita menjadi seperti itu, kita telah membuang sebagian nikmat yang diberikan Tuhan. Manusia diberi kelebihan-kelebihan dan ribuan kenikmatan dari Tuhan. Seluruh

indra kita berfungsi untuk merasakan dan menikmati keindahan yang diberikan Tuhan. Oleh karena itu, alangkah salahnya jika kita membiarkan kenikmatan-kenikmatan itu berlalu begitu saja, terkubur bersama dengan pesimisme yang kita ciptakan sendiri.

Lewat buku ini, saya ingin mengembalikan kepercayaan bahwa kita semua adalah manusia hebat, manusia terpilih dari bangsa Indonesia yang besar dan kuat. Jangan khawatir dengan gangguan-gangguan di sekeliling, seperti ancaman SARA, korupsi, ataupun pelemahan ekonomi global. Jika terpaku pada hal-hal semacam itu, kita tidak akan berkembang menjadi bangsa yang besar.

Lihatlah Korea. Di tengah keterbatasan-keterbatasannya, ia berhasil menggeliat dan bangun menjadi raksasa baru dunia. Dengan modal kebudayaan yang dimilikinya, perlahan-lahan ia menularkan virus kebudayaan itu ke seluruh dunia, yang kemudian dikembalikan lewat mengasah teknologi hingga mumpuni. Peroyalah, kita bisa melebihi Korea, asalkan kita bersama-sama mau memperbaiki diri menjadi manusia-manusia yang manusiawi.

Ya, ujung dari bagian-bagian tulisan dalam buku ini sebenarnya adalah pesan bagaimana menjadi manusia yang manusiawi. Percikan permenungan dari perjalanan dan pengalaman hidup saya menunjukkan bahwa tidak semua orang bisa menjadi manusia yang manusiawi. Manusia bukan robot! Manusia hidup dengan keyakinan dan optimisme. Tidak ada yang tidak mungkin di dunia ini. *The Impossible Possible*. Apa pun bisa terjadi dan terwujud, asalkan kita fokus mengusahakan dan menjalankannya sebaik mungkin.

Pelajaran lain yang saya dapatkan, jika semua hal dikembalikan pada “menjadi manusia yang manusiawi”, tidak ada hal sulit dalam hidup dan tidak ada hal yang tidak mungkin terjadi. Bahkan, pada saat kita sedang fokus berusaha atau fokus menjalankan misi usaha (berjuang), semua akan terlewati dengan mudah jika kita memiliki keyakinan itu. Semua hal harus dikembalikan pada fitrah manusia yang memiliki jiwa, hati, dan pikiran bersih. Makanya, saya suka dengan istilah “serius tapi santai” atau “luwes tapi tegas”. Memang dalam menjalani hidup kita harus serius, tapi jangan lupa santai dalam tindak tanduk dan perilaku. Dalam hubungan kerja, kita bersikap luwes, tapi tegas untuk hal-hal yang prinsipiil.

Saya ingin mengatakan bahwa buku ini merupakan salah satu cara saya mewujudkan *mission statement* sebagai mahluk Tuhan yang harus mensyukuri anugerah dan nikmat-Nya. Hidup saya harus bermakna dengan cara memberi sebanyak mungkin manfaat bagi orang lain, melebihi usia yang mungkin diberikan Tuhan kepada saya.

Semoga tulisan-tulisan buah permenungan saya dari perjalanan dan pengalaman hidup ini bisa menjadi inspirasi semua orang dalam meraih dan memenangkan hidupnya. Selamat membaca!

Tan Kwang Hwa

BAGIAN I :

LEADERSHIP

PERSPECTIVE

BAB 1

LEADER - IT'S YOU

“All the effective leaders I have encountered—both those I worked with and those I merely watched—knew four simple things: a leader is someone who has followers; popularity is not leadership, results are; leaders are highly visible, they set examples; leadership is not rank, privilege, titles or money, it is responsibility.” – Peter Drucker

Meskipun banyak buku menjelaskan tentang *leader* dan *leadership*, masih ada yang beranggapan bahwa *leader* adalah pemimpin yang ditunjuk untuk menduduki posisi/jabatan di suatu perusahaan, pemerintahan, baik organisasi formal maupun informal. Seorang *leader* otomatis dianggap mempunyai anak buah. Tugas dan tanggung jawab *leader* pun dianggap sebatas jabatan yang disandang.

Pemahaman seperti itu saya rasa tidak tepat. *Leader* bukan menunjuk seseorang yang memiliki posisi/jabatan tertentu. Menurut ahli filsafat, *leader* adalah dimensi hakikat manusia yang berakal budi; yang mampu melaksanakan hak, kewajiban, dan tanggung jawabnya sebagai manusia. Setiap orang adalah *leader*; yang *leadership*-nya (kepemimpinannya) tacermin dalam sikap, perilaku, atau tindak-tanduk. Kualitas *leadership* terlihat dari interaksi/hubungan antarmanusia melalui cara komunikasi, cara membangun relasi, atau perilaku-perilaku yang saling mengisi dan memengaruhi.

Jadi, pengertian *leader* dan *leadership* sebenarnya menunjuk kepada diri kita sendiri. Selama ini sering kali kita mencoba berjarak dengan kedua istilah tersebut, seolah-olah *leader* dan *leadership* hanya ditujukan kepada orang lain. Jadi, ketika perusahaan/organisasi sedang menghadapi masalah, serta-merta semua saling menyalahkan. Anak buah menyalahkan pimpinannya, sementara pimpinan menyalahkan anak buah. Yang terjadi, kedua belah pihak saling melempar kesalahan. Jarang terjadi upaya introspeksi ke dalam diri sendiri, benarkah kita tidak berkontribusi terhadap masalah yang terjadi?

You Are a Leader

Pembaca, Anda sendirilah *leader* itu. Anda sendirilah yang menentukan sikap dan perilaku yang akan dipertanggungjawabkan sebagai *leader*. Seperti kata pepatah, "*Leadership is an action, not a position*", *leadership* adalah sebuah aksi atau tindakan. Tidak peduli apa pun pekerjaan dan jabatan Anda, jika dalam bertindak/beraksi Anda menjunjung tinggi nilai-nilai: komitmen, tanggung jawab, keberanian, kejujuran, kebersamaan, sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab, berarti Anda memiliki *leadership*. Sebaliknya, jika sikap Anda tidak mencerminkan karakter-karakter seorang *leader*, Anda dinilai tidak memiliki *leadership*.

Pemahaman tentang *leader* dan *leadership* perlahan-lahan saya tularkan kepada karyawan pabrik PT Graha Cemerlang Paper

Utama (GCPU). Saya ingin seluruh karyawan pabrik memiliki pengertian yang sama tentang *leader* dan *leadership* sehingga tidak ada kesalahpahaman yang menyangkut pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

Banyak di antara kita memandang bahwa pekerjaan dan tanggung jawab berbeda dengan *leader* dan *leadership*. Seorang pekerja pabrik menganggap pekerjaan dan tanggung jawabnya berhenti pada urusan mesin. Mereka bersedia setiap hari jongkok untuk “menunggui” roda-roda mesin berputar hanya karena bertanggung jawab terhadap jalannya mesin-mesin.

Padahal, sikap dan tanggung jawab *leader* tidak sesederhana itu. Seorang *leader* harus mampu mengembangkan *leadership*-nya di mana pun ia bekerja. Contoh, seorang pekerja pabrik yang mengurusi mesin, mereka tidak harus berlutut 24 jam dengan mesin-mesin. Mereka berhak memperluas cakrawala pengetahuan. Mereka bisa menggunakan *helicopter view* untuk memetakan masalah dan membuat langkah-langkah antisipasi terkait dengan pekerjaan dan permasalahannya.

Seorang karyawan yang memaksimalkan potensi dirinya pasti lebih terbuka, *open minded*. Dia bisa menerima masukan berbagai pihak sehingga lebih mudah mencari solusi. Misalnya, jika ada gangguan kerusakan mesin, gangguan listrik, atau gangguan produksi; pasti lebih cepat teratasi. Dengan bertindak sebagai seorang *leader*, pola pikirnya akan berbeda. Dia akan banyak membaca koran dan buku-buku, serta rajin memperkaya informasi/menambah wawasan untuk memberikan kontribusi maksimal.

mal bagi perusahaan. Kerja juga lebih efisien dan lebih produktif. Ujung-ujungnya, perusahaan pasti akan lebih untung.

Aset Perusahaan

Jika karyawan berperilaku seperti gambaran itu, mereka layak disebut sebagai aset perusahaan. Selama ini, sebutan karyawan atau sumber daya manusia sebagai aset penting perusahaan, sering kali cuma basa-basi. Ungkapan karyawan sebagai aset perusahaan sering kali berhenti sebagai slogan. Masih banyak perusahaan yang menganggap karyawan sebagai pelengkap yang bisa diperlakukan seenaknya.

Kalau mau jujur, selain elemen uang, mesin, dan modal lainnya, sumber daya manusia memegang peran vital di perusahaan. Pasalnya, masing-masing elemen itu tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa campur tangan sumber daya manusia. Itu sebabnya, bagi saya, pemeliharaan sumber daya manusia merupakan prioritas pertama dalam organisasi perusahaan. Ini karena karyawan sesungguhnya merupakan potret dari perusahaan sendiri. Jika karyawan bahagia, dapat dipastikan perusahaan juga sedang bahagia. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak nyaman, berarti sesungguhnya perusahaan juga sedang tidak aman.

Cara terbaik mengamankan aset perusahaan adalah dengan memberdayakannya (*empowerment*). Yang dimaksud memberdayakan tidak sekadar membantu meningkatkan kemampuan

kerjanya, melainkan juga memperkuat perannya sebagai *leader*. Saya yakin, jika kita menempatkan karyawan sebagai *leader*, cara pandang maupun cara perlakuan kita terhadap mereka pun akan berbeda. *Empowerment* akan muncul di setiap tingkatan organisasi, dari atas sampai bawah.

Seperti pengalaman yang saya jalankan di GCPU, bersama dengan Presdir GCPU Pak Harris, kami menciptakan iklim kondusif bagi karyawan. Setiap karyawan berhak bahagia dengan caranya masing-masing. Setiap karyawan berhak menjadi diri sendiri.

Bagaimana hasilnya? Saya merasakan betul suasana yang “hidup” di pabrik. Karyawan bekerja dengan **antusias dan semangat tinggi** sehingga **perusahaan** pun tiba-tiba memiliki tenaga-tenaga superhebat yang menggerakkan organisasi dan mencapai **kinerja luar biasa**.

Saya percaya, jika suasana *empowerment* itu dipelihara, selain akan menciptakan *leader-driven enterprise* dan *collective leadership* yang solid, organisasi juga akan mudah menghasilkan pemimpin sebanyak-banyaknya di setiap level organisasi. Mereka inilah yang akan menggerakkan organisasi melalui visi, kredibilitas, integritas, dan kepedulian.

Keterampilan Kepemimpinan

Belajar dari situasi itu, dapat disimpulkan bahwa memimpin pada dasarnya adalah perkara memengaruhi dan meyakinkan orang lain. Kedengarannya sepele: memengaruhi dan meyakinkan orang lain, tetapi praktiknya tidak sesederhana itu. Untuk dapat memengaruhi dan meyakinkan orang lain, kita sendiri harus sudah mampu meyakinkan orang lain. Kita harus meyakinkan sebagai seorang *leader* yang terus membangun *leadership*.

Keterampilan kepemimpinan memang harus diasah terus menerus dan dicari sumber asalnya. Setiap orang pasti menemukan sumber kekuatan kepemimpinannya, tergantung situasi dan kondisi dia berada; apakah itu berasal dari posisi/jabatan yang diterima seseorang yang disebut *legitimate power*, dari keahlian yang dimiliki (kompetensi), dari kelebihan informasi yang dimiliki, dari kekuatan jaringan yang dimiliki (*networking*), ataupun memang karisma yang terpancar darinya sehingga muncul karena rasa hormat, kagum, dan bahkan setia kepada sosok pemimpin.

Apa pun sumber kekuatan kepemimpinan itu, yang penting adalah bagaimana menumbuhkan rasa kepemimpinan dari diri sendiri. Saya punya lima cara yang dapat dilakukan. Pertama, menanamkan dalam hati bahwa masalah kepemimpinan itu bukan masalah orang lain atau ditujukan kepada orang lain. Kepemimpinan itu adalah masalah diri sendiri yang harus kita selesaikan sendiri, seperti nasib yang berada di tangan kita masing-masing. Begitu pula dengan kepemimpinan, kita sendirilah yang menentukan model kepemimpinan yang kita inginkan.

Kedua, tidak ada kepemimpinan yang tumbuh instan. Kepemimpinan itu adalah sebuah proses yang dijalani dari ke hari, yakni menumbuhkan kebiasaan baik dan berkembang menjadi karakter yang *genuine*. Untuk itu, tidak ada cara cepat membangun kepemimpinan, selain menjalaninya tahap demi tahap. Pemimpin yang dikarbit adalah pemimpin yang semu. Biasanya, pemimpin seperti itu tidak akan bertahan lama.

Tiga, kepemimpinan harus berangkat dari nilai-nilai yang kita percayai dan memiliki visi. Karena kepemimpinan berproses dari sikap dan perilaku yang kita jalani, nilai-nilai itu penting, tergantung dari bagaimana kita mendesain visi kita sendiri. Disadari atau tidak, masing-masing dari kita pasti sudah memiliki bayangan akan menjadi seperti apa diri kita. Itulah visi. Tindak tanduk serta perilaku akan memperkuat skenario bayangan tersebut.

Empat, kepemimpinan menuntun kepada cita-cita. Oleh karena itu, jangan main-main dengan cita-cita/impian. Sebaliknya, jangan pula *underestimate* terhadap diri sendiri. Mengapa? Apa pun yang terpikirkan di benak, secara sadar dan tidak sadar akan diikuti oleh sikap dan perilaku kita. Jadi, memandang rendah terhadap diri sendiri adalah berbahaya karena akan berdampak pada perilaku minder, tidak percaya diri, dan akan hanya melihat kekurangan-kekurangan diri dibandingkan kelebihannya.

Lima, kepemimpinan akan tumbuh optimal jika kita dapat menge-lola sikap mental positif, seperti keyakinan, percaya diri, serta optimistis. Berbekal keyakinan dan nilai-nilai yang diyakini itulah, saya yakin, kita mampu memimpin, setidaknya memimpin diri sendiri.

Saya ingin menyampaikan, *leader* adalah ujung tombak terciptanya kultur dan nilai-nilai perusahaan. Ini harus disadari seluruh karyawan dalam perusahaan. Terutama untuk perusahaan atau organisasi yang baru berdiri, berhati-hatilah membentuk kultur dan nilai perusahaan. Jika tidak diperhatikan sedari awal, kultur dan nilai-nilai yang muncul akan menjadi sesuatu yang tidak diharapkan. Ia akan menjadi penyakit menahun yang sulit diobati.

Sebagai Role Model

Bagi pimpinan perusahaan/organisasi, saya ingatkan, Anda harus benar-benar bisa menjaga kredibilitas dan integritas karena akan menyandang wibawa di mata anak buah sekaligus memainkan fungsi *role model*. Kunci kepemimpinan adalah kesadaran diri menjadi *role model* dengan mewariskan nilai-nilai yang berkarakter baik dan positif.

Karyawan juga harus menyadari bahwa mereka **bukan sekadar pelaksana pekerjaan**. Mereka adalah **leader** yang harus mempertanggungjawabkan **apa yang dikerjakan**. Ia harus mampu berpikir strategis jangka panjang sehingga tercipta **iklim kerja yang sehat, kondusif, dan bernilai tinggi**.

Intinya, setiap orang di perusahaan/organisasi pasti memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing yang berkembang lewat *leadership* mereka. Soal gaya pengembangan, setiap orang punya cara dan pilihan yang berbeda-beda. Kalau saya, misalnya, lebih suka menerapkan gaya kepemimpinan luwes tapi tegas. Luwes artinya bersikap luwes kepada anak buah karena tanggung jawab sebenarnya sudah berpindah kepada pimpinan, namun harus tegas terkait dengan disiplin kerja. Anak buah yang dirasa menghambat jalannya perusahaan, harus secepatnya ditangani secara tegas. Tidak ada menunggu hari esok, sesegera mungkin diatasi. Tujuannya agar virus jahat jangan cepat menyebar kepada yang lain. Jika harus segera diamputasi, harus segera dilakukan.

Saya dengan penuh kesadaran bersikap demikian. Meskipun kadang-kadang membuat keputusan berat, bagi saya itu lebih baik ketimbang membiarkan masalah di karyawan yang berlarut-

larut. Banyak *leader* yang tidak menyadari jika dirinya bekerja seperti robot karena tidak ada pilihan lain atau bahkan tidak terpikirkan melakukan hal lain. Seperti yang sudah saya singgung, dulu banyak pekerja kami yang setiap hari hanya menunggu mesin. Lama-lama mereka kami arahkan untuk mengembangkan diri dan mengasah kemampuan agar dari waktu ke waktu terus berkembang, baik pikiran maupun pekerjaannya.

Menciptakan Kultur Baru

Salah satu cara membangkitkan semangat karyawan, menghidupkan kesegaran di antara mereka, dan membangun kebersamaan adalah menciptakan kultur perusahaan.

Sebenarnya, membangun kultur budaya perusahaan bukanlah suatu hal baru di perusahaan-perusahaan Indonesia. Namun, dalam praktiknya, semua harus konsisten dan komit, terutama pimpinan yang memberikan contoh.

Yang kami lakukan di GCPU saat itu adalah meniupkan roh kebersamaan dan rasa saling menghormati antarkaryawan. Kami bertekad memanusiakan karyawan. Mereka butuh bahagia, mereka butuh menikmati seluruh keindahan dan kebahagiaan yang diberikan Tuhan. Kami menghindari kerja 24 jam sehari. Bagi kami, kerja keras memang harus dilakukan, tetapi diikuti dengan kerja cerdas.

Kultur saling menghormati dan saling menguatkan membawa kami pada suasana kerja yang nyaman dan tidak dibelenggu oleh pencapaian uang. Perlu saya jelaskan, uang bukanlah tujuan kami. Yang menjadi tujuan kami adalah kebaikan dan kebahagiaan semua orang.

Perjalanan perusahaan adalah sesuatu yang menyenangkan sekaligus membahagiakan karyawan. Inilah yang menjadi tugas manajemen baru untuk membangun kembali mimpi yang sempat porak poranda. Seluruh karyawan diyakinkan pasti bisa melalui perjalanan dengan bahagia, mengalahkan pemain utama, dan bahkan bisa menjadi pemain dunia. Keyakinan itu berhasil menumbuhkan semangat karyawan hingga mimpi benar-benar menjadi kenyataan.

Manajemen menyadari bahwa kerja cerdas, semangat membara, dan mimpi besar bukanlah jaminan perusahaan bisa melaju kenang. Ada faktor lain yang turut menentukan yakni jati diri dan reputasi perusahaan. Bagi perusahaan yang memang diarahkan menghadapi pasar global, jati diri dan reputasi perusahaan adalah vital. Pola pikir ini memengaruhi pola kerja dan perlakuan terhadap karyawan.

BAB 2

THE POWER OF

VISION

“Good business leaders create a vision, articulate the vision, passionately own the vision, and relentlessly drive it to completion.” —Jack Welch, CEO GE

Masih kuat dalam ingatan, suasana adu argumentasi menentukan vendor mesin kertas tisu yang sedang kami siapkan untuk pabrik PT Graha Cemerlang Paper Utama (GCPU). Di antara kami ada yang cenderung memilih vendor berpengalaman, namun ada juga yang mengusulkan vendor baru yang belum banyak pengalaman.

Setiap pilihan punya konsekuensinya masing-masing. Memilih vendor yang sudah berpengalaman pasti lebih aman karena risiko kegagalan rendah, tapi biayanya mahal. Sebaliknya, memilih vendor baru juga berisiko, meskipun bisa jadi lebih murah.

Buat saya, pilihan vendor baru jelas lebih menantang. Selain mendapatkan tenaga baru yang lebih segar, hal ini boleh jadi menawarkan kebaruan dalam ide/pemikiran. Meskipun berisiko gagal, menurut saya potensi kegagalan bisa diantisipasi. Yang penting, potensi kegagalan tidak ada artinya dibandingkan dengan kesempatan belajar dalam menghasilkan karya (mesin) yang lebih dahsyat dari yang telah ada.

Kembali pada Visi

Tanpa harus berdebat, sebenarnya keputusan pilihan atas vendor mesin dapat dikembalikan pada visi pabrik GCPU. GCPU dibangun untuk masa depan dan pembangunan jangka waktu panjang. Mesin-mesin kertas tisu yang dibutuhkan adalah mesin-mesin yang tidak hanya istimewa di saat ini, melainkan juga harus terbaik di masa yang akan datang. Mesin kertas tisu yang kami miliki harus mempunyai kapasitas maupun kualitas yang memenuhi kebutuhan investasi jangka panjang. Mesin kami harus lebih baik dari pabrik-pabrik mesin kertas terbaik yang ada saat itu.

Dengan kualifikasi yang telah kami tentukan sekaligus penegasan dari visi kami, jelas pilihan jatuh pada vendor baru, seorang jagoan mesin dari Polandia. Dia sebenarnya belum pernah merakit mesin kapasitas besar dan kualifikasi tinggi secara utuh seperti yang kami rencanakan, tetapi kami melihat potensi yang dimilikinya. Kami juga melihat komitmen yang ditunjukkan serta semangat untuk membuat mesin kertas tisu terbaik.

Berbekal pengalaman sebagai perancang mesin, ia terbukti berhasil membuat mesin yang kokoh, tidak mudah goyah, dan memiliki keunggulan: efisien, mudah diperasikan, dan mudah perawatannya. Keyakinan dan kepercayaan itulah yang memperkuat komitmennya untuk bekerja sebaik mungkin. Ia *all out* mempersesembahkan kemampuannya.

Inilah pentingnya perusahaan memiliki visi. Ketika kami berdebat memilih vendor, visi kamilah yang menjadi penentunya. Peristiwa itu saya anggap sebagai momen penting dalam *learning organization*. Dalam diskusi, kami adu argumentasi, memberikan pertimbangan-pertimbangan, mempertemukan persepsi dan analisis yang ujungnya menjadi sebuah keputusan bersama. Pemikiran kami saat itu, setiap pabrik pasti ingin meningkatkan produksi dengan mempercepat proses produksi tanpa mengorbankan kualitas.

Hampir setiap manajer pabrik tahu bahwa mereka dapat meningkatkan produktivitas dengan membuat operasi mereka lebih efisien. Kesiapan pabrik ini akan menjamin pasokan produksi yang lebih tepat waktu dan efisien bagi perusahaan.

Keberadaan pabrik dan mesin-mesin baru merupakan fasilitas produksi yang akan menentukan rencana strategis jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, situasi industri dan kondisi pesaing bisnis pasti menjadi bahan pertimbangan penting. Waktu itu rata-rata kapasitas produksi pabrik kertas kelas dunia secara desain (*design capacity*) sekitar 100 ton/hari atau secara aktual sekitar 70-80 ton/hari)

GCPU tentu saja harus mempunyai mesin yang lebih baik dari mesin-mesin pabrik kertas yang sudah ternama saat itu. Data yang ada di pasar pada posisi sekarang tidak boleh menjadi patokan investasi mesin baru yang akan dibeli. Kami harus membuat patokan jauh ke depan, entah sepuluh bahkan 100 tahun kemudian. Hal ini didorong oleh keyakinan kami bahwa

penggunaan tisu di masa depan akan semakin populer. Jadi, investasi kapasitas dan kemampuan mesin harus jauh melebihi yang terbaik dan yang ada sekarang.

Jangan Mudah Menyerah

Selain sebagai penentu arah, visi membantu kita agar tidak mudah menyerah. Tidak percaya? Lihatlah perusahaan-perusahaan yang tetap berdiri tegak di tengah goncangan badai krisis ekonomi. Apa yang terjadi? Biasanya, perusahaan-perusahaan tahan banting karena memiliki visi yang jelas; mereka sudah memiliki tujuan.

Naik turun dalam usaha itu hal biasa. Tantangan-tantangan baru pasti akan terus terjadi. Tantangan akan timbul di sana-sini, dan besar kecilnya tergantung pergerakan bisnis yang kita jalankan. Tantangan akan semakin besar dan banyak jika percepatan bisnis kita juga semakin tinggi. Sebaliknya, tantangan akan lebih sedikit jika pergerakan yang kita lakukan juga kecil. Intinya, siapa pun yang bergerak maju pasti menemui tantangan dengan kadar yang berbeda-beda.

Nah, visi akan membantu kita mengarahkan pilihan dan memperkuat tujuan. Seorang pemimpin yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan jauh lebih kuat menghadapi tantangan. Ia tidak mudah goyah karena yakin dengan tujuannya.

Ibarat sedang membangun rumah (pabrik), visi adalah *blue print* yang menjadi panduan pembangunan sehingga rumah (pabrik) terwujud sesuai dengan keinginan. Hal ini sekaligus menjawab pertanyaan, mengapa perusahaan-perusahaan besar selalu punya visi. Visi akan memudahkan pemilik, pemimpin, dan semua karyawan di perusahaan itu untuk bekerja.

Visi perusahaan tentu berbeda dengan visi individu. Namun, jika visi individu berhasil dipadukan dengan visi perusahaan, akan menjadi mantra dahsyat yang meruntuhkan hambatan-hambatan.

Betapa hebatnya kekuatan visi saya baca dari kisah hidup Konosuke Matsushita, pendiri Panasonic Corporation (dulu Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.). Dalam buku biografinya, ia menerawang jauh dengan membangun visi 250 tahun, jauh di luar batas imajinasi. Tak heran jika Matsushita menjadi bagian dari legenda pengembangan elektronik Jepang, bahkan dunia karena ketajaman kecerdasannya.

Dalam visi yang dipaparkan 94 tahun lalu itu, Matsushita (1894-1989) antara lain menyatakan, bisnis mempunyai tugas dan tujuan suci untuk menghapuskan kemiskinan dan mendorong kesejahteraan masyarakat. Matsushita menegaskan, upaya penghapusan kemiskinan merupakan tugas mulia dan tujuan hidup. Jadi, ia bekerja keras memproduksi barang kebutuhan secara massal guna mempertahankan dan meningkatkan kualitas hidup manusia. Produksi barang kebutuhan haruslah besar dan melimpah, ibarat keran air di pinggir jalan yang dapat dibuka dan diambil airnya oleh siapa saja dengan harga sangat murah.

Visi besar 250 tahun Mashusita diwujudkan lewat Panasonic Corporation yang membuktikannya dalam waktu tak sampai 50 tahun. Panasonic berjaya sebagai salah satu raksasa elektronik dunia. Menariknya, kuatnya pengaruh visi 250 tahun telah memberikan semangat kerja pada karyawan Panasonic di seluruh dunia. Seluruh karyawan Panasonic selalu antusias berbicara tentang etos kerja, etika, tanggung jawab sosial, dan lingkungan ketimbang masalah teknis.

Inilah kekuatan visi.

Visi tidak dilahirkan, tetapi merupakan buah dari konsistensi, **kemauan, dan usaha Keras**. Visi **adalah tujuan jangka panjang, bukan jangka pendek**. Visi tidak dinilai dari kepemilikan harta, **kuasa**, atau materi lainnya. **Karena itu, tidak semua orang memiliki visi**, tetapi mereka yang SUKSES pasti memiliki visi.

Tidak semua *leader* memiliki visi, tapi seorang *leader* yang sukses pasti mempunyai visi. Visi menjadikan hidup karyawan terus berkembang, tidak lelah belajar, dan menebarkan manfaat pada orang lain.

Tumbuh dari Sinergi

Perlu disadari bahwa visi tidak berdiri sendiri. Visi melibatkan peran orang lain dan memberikan peran kepada kita untuk membantu orang lain. Tak ada seorang pun yang mampu hidup sendiri walaupun dunia sudah serbacanggih.

Prinsip itu bergema di GCPU. Sejak awal kami selalu melibatkan seluruh karyawan, mulai dari buruh pabrik hingga pimpinan teratas, sesuai peran dan kapasitasnya. Masing-masing kami hargai sebagai bagian dari anggota keluarga. Bahkan, kami selalu berkata bahwa, seluruh karyawan harus merasa bahagia bekerja bersama kami. Kebahagiaan karyawan penting bagi kami. Itulah visi GCPU, yakni memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan. Kami tidak mau berhadapan dengan karyawan karena mereka adalah aset kami.

Peristiwa-peristiwa yang melibatkan konflik antara perusahaan dan karyawan selalu menghantui pikiran saya. Seperti peristiwa mogok kerja karyawan maskapai penerbangan terbesar, Taiwan China Airlines (CAL), untuk pertama kalinya. Gara-gara aksi mogok tersebut, 20 ribu penumpang telantar. CAL terpaksa membatalkan semua penerbangan dari dua bandara utama di ibu kota Taipei, kecuali penerbangan carter Presiden Tsai Ing-wen yang bertolak ke Panama dan Paraguay untuk melakukan kunjungan kenegaraan.

Setelah diselisik, penyebabnya adalah awak penerbangan memprotes kebijakan baru yang mewajibkan pramugari bekerja di Taoyuan ketimbang di Songshan. Bagi karyawan, kebijakan itu memaksa mereka bekerja lembur lebih lama. Selain melelahkan, dampaknya sangat serius terhadap keselamatan penerbangan. Mereka menuntut perbaikan kondisi kerja, termasuk peningkatan honor kerja pada hari libur nasional.

Menurut saya, itulah akibatnya jika perusahaan tidak berpikir panjang terhadap dampak dari kebijakan-kebijakan. Kalau seorang pemimpin mengabaikan visi, hanya mempertimbangkan untung rugi, dan tidak memedulikan karyawan pasti akan kacau. Kualitas pimpinan akan terlihat dari sejauh mana mereka mengembangkan visinya.

Banyak perusahaan yang menyatakan memiliki visi, tetapi tak berdampak apa pun bagi organisasi. Pernyataan visi tersebut mungkin diucapkan dalam berbagai kesempatan dan digantungkan di dinding-dinding kantor sebagai slogan. Kalau hanya slogan-slogan tak bermakna, apa gunanya? Visi sebenarnya membutuhkan penghayatan dan pengejawantahan. Visilah yang mendasari segala tindakan dan menjadi landasan dalam pengambilan keputusan. Perusahaan tanpa visi, sama seperti kehidupan tidak ada jiwa.

Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi. Visi akan memberikan *sense of direction* yang amat diperlukan untuk menghadapi krisis dan berbagai perubahan. Seperti upaya yang dilakukan Toyota untuk keluar

dari situasi krisis global. Toyota sengaja menciptakan mobil model mewah (premium) dengan merek baru: Lexus. Toyota ber maksud menancapkan jejak baru yang lepas dari bayang-bayang merek lama. Jejak ini sekaligus mengantarkan spirit baru kepada karyawan maupun pelanggan Toyota. Berkat Lexus dan visi yang kuat, Toyota berhasil keluar dari krisis. Jadi, saya percaya, tantangan seberat apa pun akan berhasil jika memiliki visi yang kuat sebagai pembimbingnya.

Untuk menjawab tantangan tersebut, selain kita harus berbekal pengetahuan yang luas, yang terpenting adalah kita memiliki visi atau mempunyai tujuan yang jelas. Tanpa visi yang jelas, kita akan sulit keluar dari krisis atau tantangan itu. Dengan memiliki visi kuat, kita dapat bertahan di setiap tantangan yang kita hadapi. Semua tantangan harus dikembalikan kepada tujuan kita yang jelas, apakah tantangan itu akan mendekatkan atau justru menjauhkan dari tantangan itu?

Visi bisa membantu fokus. Fokus merupakan faktor kunci dan daya saing perusahaan untuk menjadi nomor satu. Berikutnya, visi akan memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi perusahaan sekaligus makna bagi seluruh anggota organisasi dalam menghayati tugas dan pekerjaannya. Saya yakin, jika seorang pemimpin perusahaan memiliki visi yang jelas dan tecermin dalam sikap dan kepemimpinannya, anak buah/karyawan pasti akan bergairah menjalankan tugasnya. Ada arahan yang jelas, sasaran yang dituju, dan inspirasi yang memotivasi.

BAB 3

**AUTHENTIC
LEADER,
GRAB YOUR OWN
CHARACTER**

“All of us have the spark of leadership in us, whether it is in business, in government, or as a nonprofit volunteer. The challenge is to understand ourselves well enough to discover where we can use our leadership gifts to serve others.” —Ann Fudge, CEO Young & Rubicam Brand’s

Berita di media massa tentang Ahok selalu membuat saya tersenyum sendiri. Gaya kepemimpinan Gubernur DKI Jakarta periode 2014-2017 ini unik. Di satu sisi, ia tampil sebagai sosok keras kepala, sompong, arogan, dan bahkan menyebalkan. Namun di sisi lain, ia berhati lembut dan peduli dengan masyarakat kecil. Dalam menjalankan tugas, Ahok adalah pekerja keras, cenderung nekat, blakblakan bicara atau menyatakan pendapat, dan menegakkan aturan. Ahok tidak peduli pencitraan. Dia juga tidak peduli penilaian orang.

Contoh pemimpin berkarakter lain adalah Donald Trump yang baru-baru ini memenangkan pemilihan umum Presiden Amerika Serikat. Trump dikenal sosok pengusaha kaya raya yang digambarkan sebagai pribadi agresif, bicara tak teratur, tidak berprinsip, materialistik, tukang bual, licik, tidak punya disiplin, dan karismatik, dan sifat-sifat minus lainnya. Pertanyaannya, mengapa sosok antagonis yang kasar dan vulgar ini bisa menang dalam pemilihan umum? Menurut saya, seorang yang memiliki karakter-karakter yang kuat pasti menonjol. Apakah karakter

yang dimilikinya positif atau negatif, itu tergantung dari kacamata yang melihatnya. Oleh karena itu, saya tidak heran jika Donald Trump akhirnya bisa menggungguli Hillary Clinton.

Pemimpin seperti Ahok itu langka. Dia punya visi, tahu apa yang dituju dan bagaimana mencapai tujuan itu. Sebagai orang nomor satu di DKI Jakarta, Ahok tahu apa yang menjadi permasalahan dan bagaimana mengatasinya. Intinya, Ahok sadar dengan setiap tindakan dan kebijakannya sehingga ia pun berani menghadapi siapa pun yang hendak “melawannya”. Bahkan, berhadapan dengan seorang menteri pun, Ahok tidak takut karena ia bisa menjelaskan permasalahan secara detail dan mendalam.

Sosok pemimpin seperti Ahok, menurut saya, sangat dibutuhkan saat ini. Seorang pemimpin yang memiliki karakter kuat, orisinal, dan tidak dibuat-buat. Banyak pemimpin bersembunyi di balik posisi/jabatannya yang menjalankan tugas atas nama jabatan, bukan berangkat dari hati nurani sehingga kebijakan-kebijakan yang lahir sering kali berbenturan dengan nurani dan melukai masyarakat sendiri. Situasi Ahok ini menjadi istimewa.

Saya ingin mengatakan kita semua perlu belajar dari Ahok.

Belajarlah bagaimana menjadi pribadi berkarakter.
Seorang pemimpin yang **berani dan tidak takut itu berbeda.** Setiap orang punya karakter masing-masing **tidak sama.** *Everybody have to have their own character.* Justru dengan kekuatan ataupun kekurangan **yang kita miliki bisa menjadi identitas yang memperkuat diri.**

Saya percaya, seorang pemimpin yang berkarakter memiliki potensi lebih besar untuk sukses daripada pemimpin yang tidak memiliki ciri khas. Seperti halnya, orang pintar belum tentu jadi *leader*. Tapi seorang *leader*, pasti dia pintar.

Dalam ilmu manajemen, gaya kepemimpinan seperti Donald Trump atau Ahok yang orisinal, tidak dibuat-buat, dan berkarakter kuat disebut dengan *authentic leader*. Bill George, profesor Harvard Business School mendefinisikan pemimpin autentik adalah pemimpin yang berbasis karakter. Ia adalah sosok yang berintegritas tinggi, memiliki komitmen untuk mengembangkan organisasi/lembaga di mana dia berada. Seorang pemimpin yang memiliki tekad kuat dan mendalam akan mewujudkan organisasi/lembaganya yang berguna, bukan saja bagi masyarakat di lingkungannya, melainkan juga bagi masyarakat yang lebih luas.

Orisinal dan Mandiri

Pemimpin autentik biasanya memiliki ciri mandiri, tidak bergantung kepada kedudukan, posisi, atau jabatan. Ia menjadi sosok yang berdiri sendiri, tapi berani karena *nothing to lose*. Ia tidak khawatir sendirian dan tidak khawatir kehilangan apa pun karena tidak memiliki kepentingan selain mencapai tujuan yang dicita-citakan. Saya rasa Ahok seperti itu. Dia siap (berani) mengambil keputusan tidak lazim jika itu dianggap yang terbaik. Seperti yang kita baca di media-media, Ahok (selalu) mengatakan siap menerima tantangan dari sekelilingnya jika dia merasa benar. Ahok tidak peduli dengan tekanan yang diterimanya dari segala penjuru. Kekuahan sikap berani berbeda dari mayoritas demi tujuan baik yang diyakini, itulah syarat utama seorang pemimpin autentik.

Menurut Bill George, seorang pemimpin autentik tidak takut terasing. Dia biasa kesepian sendiri yang digambarkan sebagai "kesepian seorang pelari jarak jauh" (*the loneliness of the long distance runner*). Barangkali, karena sering menghadapi situasi berbeda dengan orang-orang lainnya atau menghadapi situasi harus mengambil keputusan tidak populer, pemimpin autentik siap berjalan sendiri. Baginya, lebih baik berjalan sendiri dengan berpegang teguh pada prinsip, daripada mengikuti suara mayoritas tetapi tidak sesuai dengan nurani.

Bukan bermaksud menyamakan diri sebagai pemimpin autentik, ketika menangani pengembangan pabrik kertas tisu GCPU

(diambil alih GKU pada 2008), saya juga merasa “sendirian” memperjuangkan lokasi pabrik baru yang jauh rumah penduduk. Saat itu sempat terjadi penolakan karena beberapa alasan. Pertama, GKU sudah memiliki bangunan pabrik di kawasan Bekasi. Kedua, dengan membangun pabrik baru di tempat lebih jauh lagi perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih besar dan otomatis keuntungan pun berkurang.

Saya terus meyakinkan manajemen untuk kembali kepada visi kita semula. Bukankah tujuan kita ingin membangun pabrik kertas tisu kelas dunia? Bukankah GCPU disiapkan bukan hanya untuk mendukung GKU agar tidak bergantung dengan pesaing, melainkan juga menjadi pemain kertas tisu besar mengalahkan pabrik-pabrik kertas tisu dunia? Itulah yang saya sampaikan kepada manajemen agar tidak ragu-ragu dengan mimpi besar kita. Jika sejak awal kita ingin menjadi besar, kita harus berpikir besar dan bertindak besar. Kita harus berani membangun pabrik yang siap menjadi besar.

Berani dan Pasti

Selain alasan visi yang sudah ditetapkan, saya berani memperjuangkan lokasi pabrik baru karena pertimbangan kelayakan pabrik. Di lokasi pertama, saya lihat lingkungannya tidak mendukung karena dekat dengan rumah penduduk. Oleh sebab itu, itu saya bersikukuh harus mencari lokasi baru hingga ditemukan pabrik di kawasan industri II Blok II - A1, kawasan Industri Kujang Cikampek, Jawa Barat, sekitar 50 km ke arah timur Jakarta.

Terbukti keyakinan saya tidak meleset. GCPU berkembang dengan jumlah produksi berkali lipat lebih besar dari awal pendirian 2004. Hal itu membuat pabrik menjadi sibuk dan bising, yang tentunya tidak nyaman jika dekat dari rumah penduduk.

Saya ingin mengatakan, seorang pemimpin memang harus berani membuat keputusan sekaligus kepastian. Pertentangan pendapat itu biasa terjadi dalam organisasi. Yang penting, ada keputusan tegas yang harus dijalankan.

Bagi saya, seorang pimpinan memang harus bisa menunjukkan sikap tegasnya. Mungkin orang lain melihatnya sebagai sikap otoriter, tetapi selama keputusan itu diambil berdasarkan alasan yang jelas, pemikiran mendalam, dan berpedoman pada nilai-nilai yang diyakini benar, penilaian orang tidak penting lagi.

The Impossible Possible

Ketegasan pemimpin—termasuk mencanangkan visi dan misi perusahaan—mempunyai makna sangat besar bagi perusahaan maupun seluruh karyawan. Saya berani mengatakan demikian karena telah membuktikannya. Dengan keyakinan dan ketegasan, akhirnya kami dapat mewujudkan GCPU yang besar seperti sekarang; dari yang dianggap tidak mungkin menjadi mungkin, *the impossible possible*.

Pelajaran lain yang kami dapatkan di GCPU sebagai pimpinan, antara lain:

Ketika **berkomitmen** menjalankan usaha baru, **kita harus menetapkan apa sebenarnya tujuan** membangun usaha. Jangan sekali-kali berpikir sekadar **mencari uang, atau mendapatkan Untung besar.** Usaha yang didasari oleh kepentingan uang semata, **tidak akan berhasil.** Jangan melulu **memikirkan uang karena uang bukanlah tujuan sebuah perusahaan berdiri.** Uang hanya alat yang dibutuhkan dalam proses perjalanan mencapai tujuan.

Tetapkan visi untuk membedah langkah-langkah apa yang harus dilakukan. Terkait dengan pembelian mesin baru, yang saya pikirkan saat itu adalah bagaimana mesin-mesin ini bisa menghasilkan produk kertas tisu yang mampu mengimbangi 5 pemain kertas tisu dunia yang sudah ada. Artinya, kecanggihan mesin baru ini harus lebih baik dari perusahaan kertas tisu dunia lainnya.

Saat itu kami sudah menetapkan akan bersaing di pentas global. Jadi, semua aspek harus memiliki kemampuan dan kompetensi global. Karena menyadari bahwa kami masih miskin pengalaman, kami membuat suatu kerangka bisnis yang lengkap. Satu per satu aspek kami perdalam, baik dari sisi manajemen, investasi, hingga visi perusahaan.

Saat itu lanskap industri kertas tisu sudah dikuasai oleh 5 pemain utama, yakni: Australia, Malaysia, Jerman, Taiwan, dan Indonesia. Di Indonesia, juaranya adalah perusahaan konglomerat papan atas yang juga dikenal raja sawit, penyedia bahan baku kertas. Semua orang mengatakan, dia adalah yang dinilai paling siap menjadi perusahaan tisu nomer satu dunia karena bahan baku hingga mesin-mesin yang dipakai, semua kelas wahid. Soal dana dan investasi pun tidak menjadi kendala lagi.

Bagi sebagian orang yang melihat, apalah artinya kami. Semua memandang remeh, termasuk Kelompok Kompas Gramedia sebagai *holding* perusahaan kami. Sebagai pendatang baru yang tiba-tiba ingin mengungguli para raksasa dunia tersebut, tentu dianggap lelucon belaka. Dipandang dari aspek mana pun, kami pasti kalah. Pesaing-pesaing melihat kami dengan mata sebelah, *underestimate*.

Semua lupa bahwa kami mempunyai mimpi besar dan kami tahu bagaimana mewujudkannya. Dengan mempelajari lima pemain kertas tisu dunia, kami menemukan keyakinan bahwa kami bisa mengimbangi mereka. Keyakinan ini memberikan kontribusi 90% atas keberhasilan, sedangkan 10% lainnya adalah kemampuan kami mem-*breakdown* permasalahan.

Pertama, investasi—terutama mesin—minimal harus setara dengan pemain kelas dunia. Waktu itu saya memutuskan untuk membeli mesin dengan kualitas terbaik tapi harus dengan harga seefisien mungkin. Caranya, sekali lagi dengan mem-*breakdown* elemen pembelian mesin, mulai dari harga mesin, *man hour*

yang digunakan, hingga hasil produksi yang dihasilkan. Dari cara itu, kami yakin mendapatkan mesin-mesin terbaik di dunia dengan harga terbaik.

Kedua, melalui perhitungan matang, kami yakin bisa memproduksi kertas tisu dengan *high speed* dan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, yaitu kertas tisu yang tipis tapi kuat. Jika itu terjadi, kami juga yakin dapat menguasai pasar tisu Indonesia. Bahkan, kami yakin mampu melawan raksasa dunia. Kami pun sudah menemukan ceruk pasar baru, yaitu membuat tisu untuk kebutuhan industri. Kekuatan itulah yang terus-menerus kami kobarkan kepada manajemen dan seluruh karyawan.

Ketiga, dengan segala keterbatasan, kami harus menjadikan karyawan sebagai aset yang menentukan keberhasilan pabrik baru sekaligus menandingi pabrik-pabrik kertas tisu dunia lainnya. Mengapa karyawan menjadi kekuatan kami? Setelah kami pelajari, kualitas kertas tisu bukan hanya ditentukan oleh mesin-mesin yang baik, tetapi juga karyawan-karyawan yang berdedikasi tinggi, yang mampu menjaga kualitas produk dan memiliki kinerja tinggi.

Impian kami menjadi kenyataan. Perusahaan bisa tumbuh dalam waktu singkat dengan performa yang mengagumkan. Kurang dari lima tahun, kami sudah sejajar dengan pemain dunia. Kami sudah mampu ekspor ke Australia dan meningkatkan jumlah karyawan, yang dulunya 80 orang sekarang mencapai lebih dari 1000 orang.

Pemimpin Sejati

Pelajaran berharga dari pengalaman itu adalah:

sebesar apa pun pesaing kita, jika kita memiliki keyakinan dan kemampuan *leadership* yang baik, berbagai **rintangan** akan terlewati dengan baik pula. **Setiap rintangan akan menyingkir** karena kita mampu/berhasil mengantisipasinya.



Untuk menghasilkan sebuah karya yang besar memang dibutuhkan pemimpin yang kuat dan nekat pemimpin seperti halnya Ahok sebagai Gubernur DKI saat ini. Selain kuat dan nekat, pemimpin juga harus berkarakter karena organisasi atau usaha (bisnis) sebenarnya adalah *art*. Bisnis tidak bisa dilihat sebagai hitam putih secara mutlak. Ada seni memimpin bisnis sehingga hasilnya pun tidak bisa dihitung secara pasti seperti $1 + 1 = 2$. Dalam menjalankan bisnis bisa saja $1 + 1 = 1000$ atau bahkan 2000.

Keyakinan itulah yang melandasi keyakinan saya bahwa

seorang pemimpin yang kuat akan
melahirkan perusahaan yang hebat; dari
pemimpin berkarakter akan melahirkan
perusahaan yang berbudaya.

Tesis ini mudah sekali dipahami. Jika kita memperhatikan perusahaan-perusahaan hebat, seperti General Electric (GE), Google, Amazon, Cisco, yang dipimpin oleh CEO Jack Welch, Larry Page, Jeffrey P. Bezos, John Chambers, pada umumnya berhasil mengembangkan kultur perusahaan yang menonjol. Perusahaan yang *sustainable* memang membutuhkan strategi yang mumpuni, kepemimpinan yang tangguh, sistem yang rapi, serta orang-orang yang terampil menjalankan bisnis.

Namun yang terpenting, semua hal tersebut harus dibangun di atas landasan nilai-nilai budaya perusahaan yang kuat, karena budaya-budaya inilah yang merekatkan semua elemen dalam bingkai yang sama. *Values* yang kuat akan menjadi fondasi yang kokoh bagi keberlangsungan perusahaan. Saya sangat percaya, GE, Google, Amazon, ataupun Cisco sukses memimpin pasar selama puluhan tahun karena memiliki nilai-nilai budaya yang kuat di perusahaannya.

Bisa saya katakan, nilai-nilai yang ditanamkan seorang *leader* merupakan *ultimate legacy* dari seorang pemimpin. Yang saya maksud tak sekadar nilai-nilai personal, tetapi juga nilai-nilai budaya perusahaan yang dibangun dan dilembagakan seorang pemimpin dalam perusahaan. Nilai-nilai yang telah terlembagakan dalam perusahaan, saya yakin, akan senantiasa hidup bersama perusahaan sepanjang hayat. Sementara itu, nilai-nilai personal pemimpin sering kali musnah seiring sirnanya sang pemimpin.

Itulah sebabnya saya peduli dengan pentingnya membangun nilai-nilai budaya korporat yang mengakar kuat hingga dapat memengaruhi setiap karyawan baru yang bergabung dengan perusahaan. Melalui interaksi dengan nilai-nilai ini dalam aktivitas sehari-hari di perusahaan, saya percaya, setiap karyawan akan bertransformasi secara perlahan-lahan. Itulah saat di mana sesungguhnya kehadiran pemimpin kuat dibutuhkan, yaitu pemimpin yang mampu mentranformasi nilai-nilai yang baik hingga tertuang dalam nilai-nilai perusahaan, bahkan menjadi budaya perusahaan.

Jika seluruh elemen perusahaan membangun, melembagakan, dan menegakkan nilai-nilai positif korporat yang menjadi pilar penting perusahaan, saya yakin, perusahaan mana pun akan mencapai sukses besar dan berkelanjutan. Mengapa? Karena tugas menyalurkan nilai-nilai positif tidak hanya di pundak puncak pimpinan, melainkan seluruh lapisan karyawan. Mereka semua adalah *leader* yang wajib meneruskan nilai-nilai perusahaan. Dengan demikian, proses penguatan nilai-nilai tersebut menyeluruh ke semua lapisan organisasi.

BAB 4

INTEGRITY

IN LEADERSHIP

“The supreme quality for leadership is unquestionably integrity. Without it, no real success is possible, no matter whether it is on a section gang, a football field, in an army, or in an office” —Dwight D. Eisenhower, Presiden Amerika Serikat (1953–1961)

Di antara presiden-presiden Amerika, Dwight D. Eisenhower terkenal sebagai presiden yang punya gaya kepemimpinan demokratis. Eisenhower sangat menjunjung tinggi kebersamaan dan kolaborasi. Baginya, sukses memimpin tidak dapat dilihat dari berapa banyak orang yang dipimpin, melainkan dari seberapa banyak orang yang mau bekerja sama untuk menyelesaikan masalah bersama. Eisenhower mengatakan, kepemimpinan bukan soal kekuasaan; bukan pula ajang penindasan. Kepemimpinan adalah seni mengarahkan orang lain agar mau melakukan sesuatu bersama-sama karena dorongan dari hati.

Namun, menurut Eisenhower, untuk dapat mengajak orang lain/karyawan bekerja dengan tulus, pemimpin juga harus tulus. Maksudnya, di mata anak buah/karyawan, sebagai pimpinan, ia harus tepercaya, yakni satu kata dengan perbuatan. Jadi, integritas sang pemimpin tidak diragukan lagi. Ia konsisten antara perbuatan (tindakan) dengan nilai-nilai kebenaran. Jika pimpinan konsisten antara tindakan, perkataan, dan kata hati paling dalam, menurut presiden ke-34 Amerika ini, pasti mudah baginya memengaruhi atau mengarahkan orang lain untuk memiliki kesadaran atas apa yang dikerjakan dan apa yang akan dihasilkan.

Integritas memang syarat mutlak bagi organisasi perusahaan yang ingin bertumbuh. Mengapa? Karena di dalam organisasi yang sedang bertumbuh membutuhkan karyawan yang mau melakukan pekerjaan dengan benar meskipun tidak ada seorang pun yang mengawasi. Jadi, motif kerja karyawan tidak diragukan lagi. Masing-masing bekerja sepenuh hati, sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawabnya, serta hasil yang maksimal. Seperti dikatakan CS Lewis, *integrity is doing the right thing even when no one is watching*.

Saya sependapat dengan pemikiran itu. Saya percaya, jika pimpinan maupun anak buah berintegritas, perusahaan pasti lebih baik karena aura yang ditimbulkannya positif. Karyawan-karyawan yang bekerja akan merasakan suasana hangat, akrab, dan saling melayani. Perusahaan pun akan berumur panjang dan berkelanjutan karena bukan cuma mencari kedudukan, jabatan, ataupun uang. Semangat kerja yang terbangun bukan karena iming-iming gaji/hadiah dari pimpinannya, melainkan berangkat dari keyakinan (kebenaran) yang dimiliki.

Sikap Mental Positif

Ketika turut meletakkan fondasi integritas kepada karyawan pabrik GCPU, saya beruntung mendapat "bahan baku" yang bagus, yaitu karyawan-karyawan relatif baru. Mengapa saya katakan demikian? Karyawan pemula ibarat selembar kertas putih. Mereka belum terkontaminasi pikiran dan sikap mental negatif sehingga mudah diarahkan.

Kecenderungan karyawan pemula (*first jobber*) pada umumnya agak kaku dalam melaksanakan tugas. Akibatnya, mereka memang menjadi seperti robot. Karena lingkungan kerja kami di pabrik, mereka hanya menjalankan tugas rutin dari jam 8.00 sampai 17.00 tanpa aktivitas lain yang membutuhkan ide atau pun inisiatif dari karyawan. Pola kerja yang dibentuk itu-itu saja, dari waktu ke waktu tidak ada yang berubah.

Melihat situasi itu, saya sering mengajak mereka bicara dari hati ke hati. Dalam setiap kesempatan, saya ajak bicara tentang keseharian dan keluarga. Tujuan saya, karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya. Selain itu, saya ingin para karyawan merasa dihargai sebagai orang yang berperan sama besarnya dengan yang lain. Saya percaya, sikap mental yang baik dan positif akan menjadi sebuah awal yang baik bagi karyawan terhadap tempat kerjanya.

Sikap mental positif dimulai dari bagaimana ia harus menghargai diri sendiri. Saya sering melihat karyawan memandang rendah dirinya. Barangkali mereka tidak menyadarinya, tapi apa yang dilakukan itu menunjukkan bahwa mereka tidak menghargai dirinya sendiri. Misalnya, mereka membiarkan tubuhnya sakit tanpa istirahat ataupun minum obat, membiarkan menjadi pegawai rendahan tanpa berusaha untuk maju, atau membiarkan 24 jam berada di samping mesin-mesin tanpa memberi kesempatan badan atau pikirannya untuk *refreshing*.

Menurut saya, sikap membiarkan diri sendiri “terpuruk” dalam situasi tidak baik itu berarti tidak menghargai dirinya sendiri.

Padahal, mental positif harus berangkat dari diri sendiri. Mental menjadi lebih baik harus dimiliki oleh setiap orang. Lebih baik mencakup segal hal, mulai dari pengetahuan, pendidikan, sikap mental, dan bahkan kehidupan spiritual.

Oleh sebab itu, kepada seluruh karyawan, saya selalu mendorong mereka untuk maju dan meningkatkan kemampuan diri. Caranya? Mulai dari hal-hal kecil, seperti membaca koran, mengikuti berita-berita nasional, dan juga mengasah kemampuan dengan belajar banyak hal.

Saya berkata kepada mereka bahwa menjadi manusia pembelajar adalah sebuah **kekayaan yang tidak ternilai harganya.**

Proses belajar menghargai diri sendiri ini penting untuk **membangun integritas.**

Ketika mulai disadari bahwa kita adalah manusia berharga, di situlah mulai tertanam nilai-nilai integritas.

Saya akui, nilai-nilai integritas adalah sesuatu yang tidak konkret. Integritas tidak bisa dilihat, tapi bisa dirasakan. Saya percaya, integritas berhubungan dengan dedikasi atau pengerahan segala daya dan upaya untuk mencapai satu tujuan. Integritaslah yang menjaga seseorang supaya tidak keluar dari jalurnya dalam men-

capai sesuatu. Seorang pemimpin yang berintegritas, tidak akan mudah korupsi atau memperkaya diri dengan menyalahgunakan wewenang. Seorang pengusaha yang berintegritas tidak akan menghalalkan segala cara supaya usahanya lancar dan mendapatkan keuntungan tinggi. Singkatnya, orang yang memiliki integritas tetap terjaga dari hal-hal yang mendistraksi dirinya dari tujuan mulia.

Biasanya, orang yang memiliki integritas lebih menyukai proses yang benar untuk menghasilkan sesuatu yang benar. Hasil tidak menjustifikasi proses dan proses tidak menjustifikasi hasil. Keduanya harus berjalan dengan baik dan benar. Orang yang berintegritas itu anti jalan pintas, apalagi mendapatkan sesuatu dengan cara meretas.

Memberi Contoh

Lalu, bagaimana nilai-nilai integritas yang tidak konkret menjadi sesuatu yang berwujud nyata bagi anak buah? Bagaimana menjelaskan kepada mereka bahwa integritas itu bukan pemberian dari perusahaan (pabrik), tapi tumbuh dari dalam diri sendiri?

Dari **pengalaman** saya, cara paling jitu mengajarkan membangun integritas adalah memberi contoh di **lingkungan pekerjaan**.

Contoh paling mendasar, tentu saja seperti

sikap jujur, sikap saling menghormati, sikap saling menghargai satu dengan yang lain, dan sebagainya. **Jika sikap positif selalu terbangun di perusahaan**, lambat laun hal itu akan menjadi menjadi kultur perusahaan (***corporate culture***). Suatu saat, kultur menjadi roh yang membuat organisasi perusahaan **kokoh dan kuat.**

Dalam praktiknya, pimpinan harus menerapkan dan menunjukkan nilai-nilai dengan memberi contoh. Pernyataan ini mudah diucapkan tapi sulit dijalankan. Mengapa demikian? Karena, menurut saya, antara karyawan dan perusahaan sering kali mempunyai kepentingan dan tujuan yang berbeda. Akibatnya, jarang ada perusahaan yang sejalan dengan karyawan. Sering kali mereka justru berhadap-hadapan karena tidak satu tujuan.

Dalam situasi inilah sebenarnya integritas perusahaan dipertahankan. Caranya adalah transparansi dalam mengelola perusahaan. Perkembangan usaha harus jelas di mata karyawan, sehingga timbul kepercayaan dan kesatuan hati untuk bersama-sama menggerakkan usaha. Karyawan tidak ragu-ragu menyerahkan seluruh potensinya untuk perusahaan. Sebaliknya, perusahaan

pun dapat memastikan bahwa semua yang diperjuangkan perusahaan untuk kesejahteraan karyawan.

Bangunan Integritas

Secara garis besar, bangunan integritas ada lima hal. Pertama, mereka umumnya adalah *leader*. Mereka adalah pemimpin atas dirinya sendiri. Baik dan buruk kita adalah tanggung jawab sendiri sehingga risiko selalu menyertai setiap pilihan yang diambil.

Kedua, setiap orang punya karakter masing-masing yang berbeda-beda. *Everybody have their own character*. Justru, kekuatan ataupun kekurangan yang kita miliki bisa menjadi identitas yang memperkuat diri diri. Saya percaya, seorang pemimpin yang berkarakter memiliki potensi lebih besar untuk sukses daripada pemimpin yang tidak memiliki ciri khas. Seperti halnya, orang pintar belum tentu jadi *leader*. Namun, seorang *leader* pasti pintar.

Ketiga, setiap orang berhak bahagia. Meskipun dalam **organisasi perusahaan** posisi seseorang **hanya karyawan rendahan, ibaratnya, tapi mereka** semua berhak **bahagia** dan berhak memperoleh **kebahagiaan hidup**. Oleh sebab itu, **bekerja pun harus bahagia**.

Hal itu bisa didapatkan jika kita bekerja dengan hati, bukan bekerja secara terpaksa atau melalui tekanan orang lain.

Saya selalu berkata, Tuhan menciptakan manusia untuk bahagia. Lima indra yang kita miliki (mata, hidung, lidah, telinga, dan kulit), semua untuk merasakan nikmat Tuhan. Mata untuk melihat, hidung untuk penciuman, lidah untuk merasakan, telinga untuk mendengar, dan kulit untuk meraba. Jika dicermati, semua untuk memberikan kebahagiaan. Lantas, kalau kita hanya sibuk kerja dan menghabiskan energi untuk kerja, berarti kita membuang nikmat Tuhan.

Keempat, indahnya kerja sama. Kepada anak buah, saya selalu menekankan pentingnya kerja sama. Kekuatan kita terletak pada sinergi yang dibangun dari kerja sama dan kebersamaan itu. Dengan semangat dan kerja sama tinggi, saya yakin, kita akan, menuai hasil yang lebih besar daripada bekerja sendiri-sendiri.

Kelima, siapa pun saya sarankan untuk selalu introspeksi agar tumbuh menjadi pribadi yang anggun. Seperti diketahui, integritas tidak terpancar dari pribadi yang sombang, melainkan datang pada sosok-sosok yang *humble* dan mau mendengar.

Integritas dalam Kepemimpinan

Dalam konsep kepemimpinan, integritas adalah kejujuran yang lengkap dan tidak kenal menyerah dalam segala sesuatu yang kita katakan dan lakukan. Seorang pemimpin yang berintegritas tidak merasa malu untuk mengakui kelemahan dan kegagalan-

nya dalam berkinerja. Hal itu berarti juga bahwa dia senantiasa mengembangkan kekuatan-kekuatan yang dimilikinya agar dapat mengganti berbagai kekurangan/kelemahan dirinya. Dalam berbagai urusan yang dihadapinya, seorang pemimpin yang berintegritas juga bersikap *straightforward* terhadap orang-orang dan situasi-situasi yang dihadapi. Dia juga tidak mau berkompromi dalam hal-hal yang dipercayainya benar.

Saya akui, salah satu tantangan yang dihadapi oleh kepemimpinan saat ini adalah memimpin dengan integritas. Dalam situasi sekarang memang langka menemukan pemimpin yang dapat dipercaya dan juga berintegritas, tapi bukan berarti tidak ada. Integritas merupakan sebuah tolok ukur fundamental untuk kepemimpinan.

Tentu saja, setiap organisasi membutuhkan pemimpin-pemimpin (teristimewa pemimpin puncak) yang memiliki integritas tinggi, kemampuan untuk berkomunikasi dan memotivasi orang-orang, dan juga menunjukkan suatu kemampuan untuk bertumbuh dalam pekerjaannya dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Integritas telah diakui sebagai sesuatu yang hakiki bagi seseorang untuk memelihara hubungan pribadi dan profesional.

Tantangan utama seorang pemimpin adalah hidup dan memimpin dengan integritas. Dengan demikian, dia tidak hanya menguntungkan orang-orang yang dipimpinnya, melainkan juga akan menikmati damai sejahtera dalam kehidupan pribadinya. Tentunya ia juga mengalami sukses yang lebih besar dalam berbagai urusan yang ditanganinya.

BAGIAN II :

MANAGING

PEOPLE &

ORGANIZATIONS

BAB 5

BUILDING A SOLID

TEAM

“Interdependent people combine their own efforts with the efforts of others to achieve their greatest success.”—Stephen Covey

Perusahaan seperti kami sejatinya akan dicari karena produknya yang berkualitas tinggi. Bila produknya berkualitas, pelanggan akan membelinya. Sebaliknya, bila kualitasnya buruk, mereka akan pindah ke “toko” sebelah.

Sepintas, dengan melihat fakta tersebut, semuanya seakan-akan bergantung pada mesin dan teknologi. Saya tidak membantahnya karena pada kenyataannya, kualitas produk memang banyak ditopang oleh kualitas mesin serta teknologi yang kami miliki di pabrik. Namun, itu tak sepenuhnya benar. Itu malah bisa keliru dan menyesatkan kalau keyakinan tersebut dipegang bulat-bulat. Sejatinya, manusialah yang akan menentukan seberapa tinggi kualitas produk yang dihasilkan. Manusia yang mengoperasikan teknologi itulah yang memegang peran penting di balik kemajuan yang kami dapatkan sejauh ini.

Itu jugalah mengapa membangun manusia menjadi perhatian saya sejak lama. Bukan sekadar manusia per individu saja yang saya perhatikan, tapi juga membangun mereka menjadi tim yang solid. Yang saya butuhkan bukanlah *superman*, melainkan *superteam*. Sekumpulan orang yang bersedia bergerak ke arah yang sama.

Membangun tim yang solid sejatinya merupakan kewajiban seorang *leader*. Seorang *leader* perlu benar-benar memperhatikan hal ini. Mengapa? Sebab hanya dengan tim yang solid-lah, visi hingga strategi yang digariskan seorang pemimpin bisa dieksekusi dengan baik. Persoalannya sekarang, bagaimana caranya agar bisa membangun tim yang solid?

Karyawan Adalah Aset Perusahaan

Saya punya pandangan sendiri tentang hal ini yang sudah saya praktikkan sejak lama. Pertama, terlebih dahulu kita harus memiliki cara pandang yang tepat atas karyawan. Buat saya pribadi,

karyawan itu adalah aset. Bukan mesin. Setiap **karyawan, posisi apa pun, sejatinya adalah leader.** Semua karyawan itu *leader* karena dia punya **bagian sendiri** yang mesti mereka **kelola dengan sebaik-baiknya.**

Pandangan itu buat saya pribadi sangatlah penting. Alasannya, kalau kita menganggap karyawan adalah mesin, kita akan sulit melakukan komunikasi secara dua arah. Bagaimana bisa kita berdialog dengan mesin? Dengan menganggap karyawan sebagai mesin, mereka hanya pendengar yang tidak memiliki aspirasi dan

ide. Padahal, tidak ada kesempurnaan yang bisa dihasilkan dari komunikasi satu arah lantaran sifat manusia yang tidak sempurna. Setiap pemimpin memerlukan *partner* untuk menghasilkan yang terbaik bagi dirinya sendiri dan tentu saja bagi organisasi.

Karena pandangan itu, saya selalu berkata kepada karyawan, "*You are a leader!*"

Dengan menjadikan mereka sebagai pemimpin, dengan menganggap dia sebagai aset, dia akan bekerja sesuai dengan apa yang kita gariskan. Dia mungkin akan mempunyai pertanyaan atau pendapat sehingga perusahaan kita semakin hidup. Perusahaan kita bukan hanya berisi mereka yang bersifat "*yes man*".

Selanjutnya, yang kedua, setelah kita memandang mereka sebagai *leader*, kita juga harus mengembangkan (*develop*) mereka sebaik-baiknya. Caranya?

Karena mereka adalah *leader* di tempatnya masing-masing, saya selalu bilang, "*You* di bagian mana? Nah, *you have to master it!*" Saya lalu minta mereka untuk terus belajar, salah satunya dengan membaca buku. Saya sering bilang pada mereka, "*You* cari buku, *you* hafalin, cobalah untuk mengerti sepenuhnya. Lalu kita bisa diskusikan."

Tentu saja ini *nggak* bisa dilakukan kalau kita menganggap mereka hanya mesin, bukan aset. Karena menganggap mereka aset, kita bisa tumbuh dan berkembang bersama mereka.

Saya selalu beranggapan bahwa semua orang sebenarnya bisa belajar dari buku. Semua ada di dalam buku. Bagaimana menggunakan, bagaimana menyesuaikan dengan keadaan, perlu perjuangan tersendiri. Itu berpulang pada masing-masing individu. Hanya saja, saya selalu menginginkan setiap orang untuk selalu berkembang karena setiap orang punya potensi untuk maju.

Yang jelas, dengan menganggap mereka sebagai aset, mereka bisa menyalurkan aspirasinya sehingga tidak menjadi seorang *yes man*. Mereka tahu apa yang sebenarnya terjadi dengan pengetahuan yang dimilikinya! Karyawan bukan mesin, bisa diajak *ngomong*. Dia punya ide, punya pikiran yang muncul karena dia menguasai masalah. *If you dont know what's happening, you can not have the topic to talk!*

Orang-orang yang berkarakter seperti inilah yang akan membuat sebuah tim menjadi solid. Intinya, semua orang harus pandai, pintar, dan memiliki pengetahuan. Pengetahuan itulah yang menyatukan kita sehingga kita bisa saling menutupi kelemahan satu sama lain. Dengan pengetahuan inilah nantinya muncul kekuatan perusahaan.

Berikutnya dalam upaya membangun tim yang solid adalah memahami anggota timnya sehingga terbangun hubungan yang intens dan akrab, bukan hubungan yang transaksional.

Saya berusaha mengajak orang untuk menyelami hakikat bekerja di perusahaannya. Lebih jauh, hakikat hidup itu sendiri. Saya sering bilang, "Perusahaan, apa pun visi yang dia buat, pada akhir-

nya apa sih tujuannya? Kebahagiaan hidup. Cuma, ada orang yang mau bahagia sendiri. Nah, saya tidak, saya ingin semuanya bahagia, terutama karyawan saya.”

Karena itu, saya selalu berusaha memahami apa yang mereka butuhkan. Saya juga berusaha menanamkan pemikiran bahwa karyawan itu tidak boleh menganggap mereka harus bekerja dengan saya selama seumur hidup. Tidak boleh sampai begitu.

Mencetak Pemimpin

Perhatian seorang *leader* akan memunculkan ikatan emosi yang kuat. Sekali lagi, itu menimbulkan kekuatan bagi perusahaan. Saya sendiri beranggapan bahwa seorang pimpinan yang berhasil bukanlah yang membuat karyawannya lama bekerja tapi akhirnya tidak jadi apa-apa. Seorang pimpinan yang sukses itu menumbuhkan pemimpin-pemimpin baru di lingkungannya. Kalau pimpinan itu juga merangkap seorang *entrepreneur*, yang hebat itu syukur-syukur bisa memunculkan *entrepreneur-entrepreneur* baru yang lebih hebat lagi dari dirinya. Jadi, keberhasilan seorang pemimpin itu bisa dilihat dari apakah muncul pemimpin dari bawah yang dikadernya.

Dengan perhatian yang baik dari seorang pemimpin atau atasan, saya percaya, niscaya dalam diri bawahannya akan muncul *sense of belonging* yang tinggi. Ambil contoh sebuah pabrik kertas. Seluruh dunia pun tahu, pabrik kertas itu bisa terbakar. Kalau

terjadi kebakaran, bisa jadi itu muncul karena tidak adanya kedisiplinan karyawan yang bertanggung jawab atas pabrik tersebut.

Nah, kalau karyawan itu dipahami jiwanya dan dijadikan aset, mereka akan bertanggung jawab dan berdisiplin untuk menjaga pabrik dengan sebaik-baiknya.

Begini juga dengan buruh kebersihan. Kalau mereka dipahami dan dijadikan aset, mereka juga akan bekerja dengan sebaik-baiknya. Mereka tidak *ignore*. Mereka akan menyapu sehingga tempat kerja tidak berdebu. Mereka akan menjadi anggota tim terbaik di tempatnya masing-masing, menyumbang yang terbaik sehingga terjalinlah tim yang solid.

Jadi, bagaimana semua ini terjadi akan berpulang pada sang *leader*. Seorang pemimpin otomatis menjadi dirigen sehingga akan memunculkan *superman* atau *superteam*.

BAB 6

ANTICIPATION, WELL PREPARATION, AND SUDDEN DEATH

"The purpose of bureaucracy is to compensate for incompetence and lack of discipline."

—James C. Collins, author of *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*

Rasanya tak ada yang bisa menolak ungkapan filsuf Yunani, Socrates, bahwa "*The only certainty is uncertainty*". Ya, dalam kehidupan, satu-satunya kepastian adalah ketidakpastian. Dengan demikian, perubahan adalah inti kehidupan itu sendiri.

Demikian pula dunia bisnis. Perubahan datang dengan langkah pasti dan begitu cepat. Tengoklah, siklus sebuah produk kini makin pendek. Belum lama suatu produk keluar, dalam hitungan bulan muncul produk sejenis dengan tawaran yang lebih canggih. Kini, pesaing memang berdatangan tiada henti sehingga konsumen mendapat banyak pilihan. Dan, perubahan ini akan makin kompleks dengan kemajuan teknologi yang luar biasa serta pergantian regulasi yang bisa terjadi sewaktu-waktu.

Tentu saja perusahaan menyadari hakikat ini. Mereka pun tak bisa melawan perubahan. Satu-satunya jalan adalah harus bersahabat dengan perubahan.

Dari pengalaman saya, memang tidak mudah bersahabat dengan perubahan. Ego kita cenderung menolak, apalagi ketika kita merasa sudah nyaman dengan posisi dan kondisi saat itu. Jalan

paling aman menghadapi perubahan adalah dengan mempersiapkan mental dan langkah-langkah antisipasi baik (*well prepared*). Jika proses itu kita jalani, saya yakin kita akan jauh lebih tenang dan membuat diri kita tetap relevan dengan kemajuan maupun perubahan zaman.

Sepengalaman saya, kemampuan

merespons dan mengantisipasi
perubahan tidak bisa dilakukan secara instan
dan **seorang diri**. Dibutuhkan partisipasi
dari semua elemen perusahaan, mulai dari
pucuk pimpinan perusahaan hingga
para eksekutifnya sehingga apa pun
perubahan yang terjadi, dapat **direspons** dan
diantisipasi bersama-sama.

Suasana kebersamaan jauh lebih meringankan daripada kita bekerja sendiri.

Memang tidak mudah membiasakan diri untuk *well prepared* dan *well anticipated* karena artinya kita harus mengerjakan pekerjaan rumah. Kita harus menguasai permasalahan dalam kondisi apa pun secara detail, baik saat perusahaan aman maupun

ketika sedang sulit. Tapi, sebenarnya menguasai detail jelas akan lebih banyak mendatangkan manfaat. Mengapa? Kita pasti lebih efisien dalam proses dan produksi karena semua terukur dengan baik. Di era kompetisi global yang demikian ketat, perusahaan yang efisien dan efektif tentu bisa menjadi daya saing yang sulit diikuti oleh pemain lain. Seperti konsep yang diperkenalkan W. Chan Kim, profesor di University of Michigan Business School, USA dan Renée Mauborgne, profesor Strategi di INSEAD dalam bukunya *Blue Ocean Strategy*, kita harus bisa meninggalkan samudra merah dengan menciptakan samudra biru.

Selain itu, dengan menguasai detail pekerjaan, perusahaan memiliki landasan yang bagus untuk *operational excellence*. Ini penting bagi perusahaan yang ingin mendominasi pasar atau setidaknya mempertahankan pangsa pasar. Bagi kami, sangat tidak lucu kalau ingin dominan di pasar tapi mesinnya macet karena kekurangan oli. Itu artinya kami tidak *well prepared*. Garis kebijakan di pabrik sangat tegas: semua mesin harus terawat dengan baik. Dan, karyawan tahu bahwa mesin hanya bisa mereka hentikan ketika memang jadwal *maintenance* telah tiba.

Jadi, di pabrik, saya meminta karyawan untuk selalu *zero trouble*. Saya *nggak* mau ada yang *trouble*. Saya sering berkata ke mereka, "Kalau *you* jongkok di dekat mesin, saya akan marah kalau ternyata mesinnya malah bermasalah. Sebaliknya, kalau *you* kelihatan santai, tapi mesinnya bagus bekerja, yah, *you* santai *nggak* apa-apa. Kenapa? Karena saya punya filosofi, serius tapi santai."

Saya tidak bermaksud mengatakan bahwa rontoknya perusahaan-perusahaan besar akibat disruptif inovasi itu karena tidak *well anticipated* dan *well prepared*. Tidak demikian. Tapi, kejatuhan perusahaan-perusahaan besar itu seharusnya bisa dihindari jika kita mau menjalankan pekerjaan rumah dengan baik dan menerapkan prinsip kehati-hatian sepanjang waktu.

Kuncinya: *Breakdown*

Saya menyebut pekerjaan rumah itu sebagai elemen vital yang harus di- *breakdown*. Ada dua macam *breakdown* yang dapat dilakukan: *cost breakdown* dan *risk breakdown*. Yang dimaksud *cost breakdown* adalah mengurai biaya-biaya produksi yang berpotensi pembengkakan biaya secara keseluruhan. Hal itu pernah kami lakukan saat akan memasang mesin baru di GCPU. Waktu itu vendor mengajukan penawaran biaya pemasangan mesin sekitar 800 ribu US\$, sementara anggaran yang tersedia hanya sekitar 250 ribu US\$.

Apa yang kemudian kami lakukan? Kami sengaja mem-*breakdown* pekerjaan pemasangan mesin, mulai dari ongkos pekerjaan, waktu yang diperlukan untuk pemasangan, hingga gaji terbaik para teknisi. Satu per satu elemen mesin saya *breakdown* sampai detail sehingga kami bisa menemukan formula pemasangan mesin paling murah dan efisien, yaitu tak sampai 300 ribu US\$. Bayangkan, betapa *cost breakdown* bisa memotong lebih dari separuh biaya pemasangan mesin yang seharusnya kami keluarkan.

Dari pengalaman itu, saya semakin yakin bahwa potensi masalah apa pun dapat dihindari jika kita bersedia *breakdown* pekerjaan kita. Hasilnya sama dengan melakukan *risk breakdown*, yaitu membedah risiko-risiko yang berpotensi menjadi penyebab kegagalan usaha. Ada banyak risiko yang bisa kita antisipasi ketika memulai usaha baru, mulai dari risiko pemilihan lokasi usaha, risiko kelangkaan SDM, risiko gangguan keamanan, risiko kehabisan modal, dan seterusnya. Semakin detail elemen-elemen risiko yang berhasil kita *breakdown*, saya yakin akan semakin baik antisipasi dan persiapan kita dalam membangun usaha.

Sebenarnya **mem-breakdown** pekerjaan
bukan hanya bertujuan mengetahui detail
pekerjaan masalah, tetapi yang terpenting
adalah menulis **potensi-potensi kegagalan/**
kesulitan yang bakal ditemui. Dalam situasi
kompetisi yang sangat **ketat sekarang, antisipasi**
masalah/kesulitan **membantu** untuk
mengurangi atau bahkan **menghilangkan**
risiko itu.

Jika dari awal sudah paham akan ada kendala-kendala di depan, niscaya kita bisa menyiapkan langkah-langkah lain untuk menghindari atau mengurangi permasalahan yang mengadang. Itulah

manfaat *breakdown* yang sering kali menjadi juru selamat ketika kita menemui masalah.

Breakdown juga membuat kita lebih *smart*. Mengapa? Karena kita bicara secara detail, baik kelemahan maupun kelebihan. Kelemahan organisasi perusahaan sekarang adalah enggan bicara detail. Banyak dari kita lebih suka berpikir dan berbicara secara global karena berpikir dan bekerja detail dianggap melelahkan dan menghabiskan waktu. Padahal, justru dari detail-detail inilah kita akan menemukan sesuatu baru yang harus diwaspadai agar tidak berkembang menjadi sebuah ancaman.

Awas, Sudden Death

Apa jadinya kalau perusahaan tidak bisa menyiapkan diri menghadapi perubahan? Apa jadinya kalau perusahaan tidak *well prepared* dan *well anticipated*?

Jawabannya: kalah dalam persaingan. Dan, yang paling tragis adalah *sudden death*, kematian tiba-tiba.

Saya senang sekali belajar dari kasus kejatuhan perusahaan-perusahaan besar yang dulu pernah berjaya, lalu terjengkang karena kalah persaingan. Di dunia telekomunikasi seluler, hal itu memberikan begitu banyak contoh. Dulu, siapa yang tidak kenal Motorola, pelopor telekomunikasi seluler. Lalu, muncul Nokia menggantikan posisinya. Sekarang, Nokia sudah tertinggal jauh dibanding para pesaing-pesaingnya, yang sebelumnya tidak main

di seluler, seperti Samsung dan Apple yang sebelumnya adalah pemain di sektor elektronik.

Sebenarnya, Motorola dan Nokia tetap ada sampai sekarang sekalipun pasarnya mengeret. Tapi, berapa banyak perusahaan yang mati tiba-tiba, *sudden death*, karena kalah bersaing? Jawabannya: banyak sekali.

Apa yang bisa kita pelajari dari mereka adalah ketidaksigapan mereka dalam mengantisipasi perubahan dan menyiapkan diri menghadapi perubahan yang datang begitu cepat. Motorola dan Nokia benar-benar tidak sanggup menghadapi serangan sistem operasi Android dan iOS. Akibatnya mereka tercecer jauh. Begitu juga dengan BlackBerry yang sempat menyalip, akhirnya juga jauh tertinggal.

Kalau kita perhatikan, ketidaksigapan dalam mengantisipasi itu terjadi karena ketidakmampuan pimpinannya membawa ke arah mana perusahaan seharusnya bergerak. Dan, kalau diperhatikan, itu terjadi ketika mereka tengah berjaya.

Jadi, saya pribadi meyakini **bahwa sebenarnya, perusahaan** berada dalam kondisi paling berbahaya, justru sewaktu dia dalam situasi **paling berjaya**.

Anda boleh tak setuju dengan pernyataannya saya. Tapi, kenyataan membuktikan bahwa kejayaan itu melenakan, memabukkan. Banyak pimpinan yang terlena serta tidak melakukan *breakdown* karena merasa sudah cukup sukses. Padahal, apa pun keadaannya, sudah seharusnya melakukan *breakdown* sehingga tetap waspada.

Tentang betapa kejayaan sering kali melenakan, saya kira buku *How The Mighty Falls* karya Jim Collins cukup menggambarkan itu. Dia menulis sebagai "*Hubris born of success*". Para eksekutif kehilangan penglihatan yang jernih karena merasa mereka bisa sukses pada semua keadaan. Akibatnya, mereka tidak *well prepared* dan *well anticipated*.

Hal yang juga sering kali harus diwaspadai selain keterlenaan pada kesuksesan adalah sikap ketika merasa perusahaan sudah kalah bersaing dan menganggap bisnisnya sudah *sunset*. Menurut saya, kondisi *sunset* itu adalah konfirmasi bahwa pimpinan dan eksekutifnya tidak mampu melakukan antisipasi dan persiapan menghadapi perubahan dengan baik. Padahal, itu semua bisa diantisipasi jika saat di posisi puncak, saat jaya, kita terus mengevaluasi diri, terus melakukan *breakdown*. Dengan hal tersebut, *sudden death* pun bisa dihindari.

Saya ingin menegaskan, krisis ekonomi pun sebenarnya bisa diantisipasi.

Krisis selalu datang secara periodik. **Perusahaan-perusahaan yang sudah mengantisipasi** dengan bencana periodik ini biasanya **sudah bersiap diri**. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan yang sedang berjaya, sering kali **justru terpelanting lebih cepat** karena tidak menduga **krisis ekonomi** yang dianggap datang tiba-tiba.

Bagaimana menghindari kesalahan fatal ini? Menurut saya, dalam berbisnis, sering kali kita asyik sendiri karena bisnis mungkin sedang menarik atau mungkin karena banyak order yang harus diselesaikan. Bisnis berjalan seperti biasa dan tingkat kesibukan terus merambat naik. Nah, dalam situasi yang melengahkan seperti itu, saran saya, *leader* harus bisa selalu *me-review* semua keadaan yang berlangsung di pasar dan yang melingkupi perusahaan.

Saya percaya bahwa semua *leader* punya *golden time* untuk melihat keadaan yang berlangsung tersebut. Sebab, bila dia tak bisa memanfaatkan *golden time* itu, bisa jadi momentum pertumbuhan itu hilang atau bahkan berbalik menjadi momen kemunduran.

Jangan salah membaca diri sendiri. Jangan menganggap posisi sedang kuat, organisasi berjalan baik, dan bisnis berjalan lancar sehingga tidak melakukan apa-apa. Terlebih ketika industri itu (seolah-olah) menjadi pemain tunggal tanpa lawan, jangan sampai arogan. Inilah bahaya serius perusahaan di negeri ini, yakni salah prediksi. Justru di dalam organisasi yang sedang bergerak dinamis, kewaspadaan harus dijunjung tinggi.

Cara yang pernah saya lakukan bersama teman-teman di GCPU adalah dengan terus berpikir dan berpikir bagaimana bisa lebih baik. Di perusahaan besar, ada tempat untuk mengembangkan diri, yaitu di bagian R & D (*Research and Development*). Dulu, karena merasa memiliki waktu luang cukup banyak, urusan R & D kami lakukan sendiri.

Hasilnya, dalam waktu singkat, kami terus berinovasi, mulai dari mengembangkan varian-varian tisu (seperti *facial tissue*), menambah kemasan *polybag*, mengubah ukuran berdasarkan bobotnya, hingga penampilan desain dengan berbagai macam karakter. Kami terus berusaha melakukan perubahan dan inovasi. Inspirasi bisa datang dari mana saja, yang penting semua itu membuat kami lebih *aware* terhadap tren perkembangan.

BAB 7

ORGANISASI

HARUS TUMBUH

“Growth is never by mere chance; it is the result of forces working together.”

— James Cash Penney, founder JC Penney

Saya sangat sepakat bila ada yang mengatakan bahwa perusahaan tak ubahnya organisme hidup, katakanlah manusia. Lihat saja, hal yang paling mendasar dalam tubuh sebuah perusahaan adalah adanya organ-organ yang saling terkait satu sama lain, entah itu bagian HRD, keuangan, hingga IT, yang menyusun sebuah fungsi, mendukung gerak seluruh organisasi. Organ-organ itu bergerak sehingga perusahaan berjalan mencapai visi-misinya.

Lalu, bila ditelusuri lebih jauh, dalam setiap organ-organ tersebut, berdiri unit demi unit, yang tak ubahnya sel demi sel. Mereka juga bergerak dalam kesatuan untuk mendukung organ tempatnya bernaung. Dalam organisasi, unit-unit terkecil itu adalah setiap individu.

Dengan analogi seperti itu, ada satu hukum yang harus kita perhatikan: hukum pertumbuhan.

Ya, tak ubahnya organisme hidup, sudah kodratnya perusahaan mesti bertumbuh dan berkembang. Bukan hanya tumbuh-kembang sesaat, tapi selama mungkin. Dan, pastinya tumbuh-kembang dengan sehat.

Menyadari sifat kodrati itu, sudah selayaknya seluruh anggota organisasi, mulai dari sel (unit) terkecil hingga yang paling besar dalam struktur organisasi berusaha untuk berfungsi semaksimal mungkin sesuai tugasnya masing-masing. Bahkan bukan hanya menjalankan fungsinya dengan baik, mereka juga harus terus mengembangkan dirinya, selalu berinovasi untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Hanya dengan cara itulah organisasi akan bisa tumbuh.

Sebaliknya, bila unit dan organ-organ itu tak berfungsi dengan baik dan tak inovatif, organisasi itu pun menjadi sakit lalu mati. Penyebabnya adalah tidak ada pertumbuhan di dalam organisasi tersebut!

Itulah hukum pertumbuhan yang menjadi kodrat sebuah organisasi.

Hukum Pembaruan

Meskipun bertumbuh adalah kodrat sebuah organisasi, saya melihat banyak perusahaan tidak menyadari dan bahkan mencoba mengingkari kodratnya. Sebenarnya mudah mencari ciri-ciri perusahaan yang berperilaku seperti itu. Perusahaan-perusahaan yang dipimpin oleh orang yang sama selama bertahun-tahun, pasti sedang mencoba melawan kodratnya. Perusahaan-perusahaan yang tidak pernah berinovasi mengembangkan produknya ataupun tidak pernah berusaha membesarkan usahanya pasti juga sedang melawan kodratnya.

Mengapa BlackBerry yang didirikan Mike Lazaridis dan Douglas Fregin pada 1984 jatuh habis? Mengapa Nokia yang pernah sangat berjaya kini semakin tidak berdaya? Jawabannya adalah karena mereka mengingkari kodratnya. Hukum pembaruan tidak dijalankan.

BlackBerry jatuh karena gagal mengantisipasi bahwa iPhone bisa merugikan mereka. Kemudian mereka mengabaikan ancaman kompetitor yang menjual perangkat murah di Asia. Dan, yang terakhir, BlackBerry gagal bersaing di pasar *smartphone* kelas *high-end* dengan meluncurkan BlackBerry 10.

BlackBerry, tentu saja, bukan satu-satunya perusahaan yang membuat kesalahan dengan mengabaikan iPhone dan revolusi yang dibuatnya. Para insinyur di Nokia juga melakukan kesalahan dengan tidak melakukan inovasi yang berarti. Nokia puas memiliki ponsel tahan banting—dijatuhkan dari jarak 1,5 meter ke beton secara berulang-ulang—sehingga ketika iPhone yang tipis dan *stylish* merangsek, Nokia ditinggalkan konsumennya. Para ahli menyebut desain produk Nokia di bawah standar. Tidak ada sesuatu yang unik yang bisa menarik konsumen untuk membeli Nokia. Desain dan fitur Nokia layaknya kebanyakan *smartphone*. Hal ini membuat konsumen tidak tertarik.

Itulah situasi yang dihadapi jika organisasi tidak memiliki alarm pembaruan-pembaruan. Akibatnya fatal karena hukum alam berbicara. Jika hukum alam berbicara, siapa pun tidak akan bisa mengendalikannya. Semua akan terjadi begitu saja.

Jadi, pembaruan **di tubuh perusahaan** merupakan sifat kodrati yang mesti dilakukan. **Dan, itu terjadi di semua elemen**, termasuk para pimpinan. Karena itu saya sering kali **mengingatkan** pada para pimpinan: **hal yang pertama mesti disadari adalah** jangan pernah berpikir bahwa pemimpin akan berada di **kursinya** selama-lamanya.

Ini adalah *leadership syndrome* yang jelek sekali. Seolah-olah kursinya abadi untuk diduduki. Dan, seolah-olah jabatan adalah kepemilikan yang tak bisa diusik.

Begitu juga dengan para eksekutif hingga level-level di bawahnya. Orang Inggris bilang, *nobody is indispensable*. Tak orang yang tak tergantikan dalam organisasi. Pembaruan terus berjalan. Yang muda masuk, yang tua keluar. Itu adalah kodrat alam.

Itu prinsip pertama. Jadi para pimpinan dan pemimpin perusahaan harus legawa untuk memberi tempat pada generasi berikutnya. Hal berikutnya, setelah legawa, pimpinan serta para pemimpin harus melakukan kaderisasi sebaik mungkin. Seorang pimpinan, begitu juga para eksekutif, harus mau mencetak se-

banyak mungkin pemimpin yang akan menggantikannya kelak. Pimpinan dan pemimpin yang baik adalah mereka yang bukan hanya MAU mencetak *new leader*, tapi MAMPU menciptakan generasi penerus yang lebih hebat dari dirinya.

Karena bersifat kodrati, hukum ini tak bisa dilawan. Alhasil, bila ada yang lalai untuk melakukannya, tak legawa dan melakukan kaderisasi, organisasi perusahaan tak berkembang dengan baik, malah terancam mati. Jadi, saya selalu berpesan: jangan ingkari sifat kodrati dan hukum alam ini jika tak mau terjadi *crash* atau bahkan *sudden death* dalam perusahaan karena lambannya melakukan kaderisasi.

Tegakkan Etika

Alarm yang dapat membantu perusahaan agar terhindar dari *crash* atau bahkan *sudden death* sebenarnya adalah etika pimpinan (*leader ethics*). Yang dimaksud adalah aturan dan norma berdasarkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang bijak tahu bahwa kekuasaan dan kekuatan tidak akan berjalan sempurna tanpa panduan etika dan moralitas kepemimpinan.

Seorang pemimpin yang memiliki etika dan tanggung jawab akan mampu membawa organisasi yang dipimpinnya sampai ke puncak keberhasilan dengan memanfaatkan semua potensi yang ada pada semua anggota organisasi yang dipimpin. Seorang pe-

mimpin menjadikan etika sebagai dasar untuk mengoptimalkan semua bakat dan potensi sumber daya manusia, dan meningkatkan nilai dari semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, serta menghargai semua kualitas dan kompetensi sumber daya manusia. Seorang pemimpin beretika bisa membantu semua mimpi anak buahnya menjadi kenyataan dalam kebahagiaan.

Pemimpin yang beretika tidak akan pernah punya niat untuk menyingkirkan bakat-bakat hebat yang menjanjikan masa depan. Dia akan mengilhami semua orang dengan motivasi dan keteladanan untuk mampu mencapai keunggulan dan merangsang semua orang untuk berpikir positif dan bekerja efektif.

Pemimpin beretika tidak akan mempertahankan jabatannya selama-lamanya. Ia sadar bahwa ia menerima tugas, kewenangan, hak, kewajiban, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban menyeluruh atas segala sesuatu dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu, pemimpin bertanggung jawab untuk memberi contoh sikap baik berdasarkan etika seorang pemimpin serta menjadi agen perubahan. Pemimpin mengerti bahwa apa dilakukannya akan ditiru oleh orang yang dipimpinnya, maka mereka harus mengenakan standar yang tinggi pada dirinya. Menjadi pemimpin adalah menjadi jadi panutan, baik dalam kinerja maupun integritas. Ia harus hidup sesuai dengan nilai-nilai etika baik yang dianutnya.

Pemimpin yang bekerja dengan etika akan memiliki **komitmen dan tanggung jawab** kepada **orang lain dan akan ikut** mendorong **terciptanya** kinerja terbaik bagi **perusahaan dan karyawan.**

Sikap dan perilaku pemimpin yang fleksible dalam junjungan moralitas dan etika kerja yang baik akan menciptakan karakteristik kepemimpinan yang efektif dan dinamis.

Kepemimpinan yang beretika akan menciptakan budaya kerja dalam keharmonisan sikap dan kebiasaan-kebiasaan positif yang efektif bagi kesuksesan perusahaan. Etika pemimpin haruslah terfokus kepada cara kerja yang efektif dan produktif dalam menghasilkan kualitas kerja terbaik. Komitmen dan tanggung jawab haruslah menjadi ujung tombak dalam setiap gerakan dan langkah kepemimpinan yang baik.

Menjadi Lebih Hebat

Etika pemimpin bukanlah sebuah kata statis yang mati, tetapi merupakan sebuah kata yang berkembang bersama perubahan. Sebuah kata yang terbentuk dari kebiasaan-kebiasaan positif

untuk menciptakan kinerja terbaik bagi pemangku kepentingan: perusahaan, *customer*, karyawan, dan *stakeholder*.

Satu hal yang harus disadari seorang pemimpin adalah kita bukan *superman*. Kalau mendapat posisi, bukan berarti pekerjaan selesai. Semua masih membutuhkan peningkatan. Jangan menganggap diri paling hebat karena sebenarnya belajar tidak mengenal usia, belajar harus dilakukan sampai tua.

Bahkan, ketika organisasi dalam kondisi terbaik sekali pun, tetaplah berusaha menjadi lebih hebat lagi. Caranya? Dengan mengkaji kembali visi perusahaan dan memasang target-target baru sesuai dengan perkembangan zaman.

Biasanya, *leader* yang memiliki kekuasaan, jabatan, dan kewenangan enggan untuk mengevaluasi situasi yang dianggapnya sudah aman dan nyaman. Tapi, dunia bisnis menunjukkan bahwa tidak ada organisasi perusahaan di dunia ini yang sempurna. Setiap perusahaan—tak peduli seberapa hebatnya—pasti mengalami masa-masa sulit. Tidak ada perusahaan hebat yang selamanya tidak memiliki catatan tanpa noda. Mereka pasti pernah mengalami pasang surut. Faktor pentingnya bukanlah tidak adanya kesulitan, melainkan kemampuan untuk bangkit dalam keadaan lebih kuat.

Jim Collins dalam bukunya *Good to Great*, sudah mensinyalir:

jika ada **perusahaan** yang berhenti
memperbaiki diri, berhenti mencari temuan-
temuan baru di sekelilingnya karena sudah
mantap dengan **bisnis yang dijalankan;**
bersiap-siaplah mengalami penurunan.

Organisasi perusahaan menjadi luar biasa apabila kombinasi semua kepingan organisasi perusahaan bekerja sama dalam satu paket utuh secara konsisten.

Saya sudah menyebutkan bahwa pertumbuhan dan pembaruan merupakan sifat kodrati makhluk hidup yang juga sifat natural dalam organisasi perusahaan. Menurut saya, sentral dari tindakan ini adalah pimpinan dan jajaran eksekutifnya. Merekalah yang memegang kunci dalam mendorong organisasinya bertumbuh dan melakukan pembaruan.

Hal ini terutama penting bagi pimpinan. Saya selalu meyakini bahwa salah satu tugas utama pimpinan bukanlah semata untuk hari ini. Pimpinan yang sesungguhnya adalah membaca yang belum ada dan yang belum terjadi. Kalau cuma melihat yang sedang terjadi, itu namanya bukan pimpinan. Itu biasa saja. Buat saya, *leader has to read what's happening today for tomorrow.*

Dengan tugas seperti ini, pimpinan harus mampu melihat dengan *helicopter view*-nya, unit atau sel-sel mana saja dalam organisasinya yang belum tumbuh maksimal atau tidak tumbuh sama sekali. Dia harus waspada begitu menjumpai satu unit yang se-macam itu. Pasti ada *something wrong* di sana dan harus segera diperbaiki sebelum semuanya terlambat.

Dia juga harus memindai (*scan*) siapa saja dalam organisasinya yang bisa dididik serta digembleng menjadi pemimpin-pemimpin masa depan, yang dalam bahasa manajemen modern disebut *pool of talent*. Sekumpulan talenta terbaik perusahaan yang akan dikader untuk menjadi pemimpin masa depan.

Seorang pimpinan juga bertanggung jawab menyusun bagaimana program kaderisasi yang baik sehingga mampu menghasilkan regenerasi pemimpin. Di zaman sekarang ini, pimpinan tak bisa hanya mengurusi angka penjualan semata. Dia juga mesti melihat siapa yang pantas menggantikannya. Terlebih di era *war for talent* seperti sekarang, tiap perusahaan saling merebutkan orang terbaik. Jangan sampai seorang pimpinan kehilangan kader terbaik di perusahaannya hanya karena dia merasa tidak bisa bertumbuh dan justru merasa dikekang.

Karena itu, selain bertanggung jawab atas program kaderisasi yang baik,

pimpinan juga harus terus mengevaluasi apa saja **kebutuhan-kebutuhan para kader terbaiknya**.

Teruslah **evaluasi** sehingga mereka bukan hanya **stay di perusahaan, tapi juga mau strive for the best**, mengeluarkan kemampuan terbaiknya **untuk perusahaan**.



Dengan menjalankan tugas-tugas ini, yakinlah perusahaan akan bisa bertumbuh dan menjalani pembaruan secara sehat karena sel-sel atau unit-unit terus berkembang dan orang-orang di dalamnya terus diperbarui dengan baik. Ujungnya, perusahaan pun bukan hanya akan jadi hebat (*good*), tapi jadi perusahaan yang lebih hebat lagi (*great*). *Good to Great*.

BAGIAN III :
NEVER STOP
LEARNING

BAB 8

LIFE IS

HAPPINESS

“Kebahagiaan bukan mengejar segalanya lebih banyak, tetapi menghentikan langkah dan bersyukur akan apa yang dimiliki. Di saat itulah hidup ini menjadi paling bernilai.” —Paul Kalanithi

Tidak bisa dimungkiri, menjadi bahagia adalah fitrah manusia. Semua orang pasti menginginkan bahagia. Apa pun kondisinya, kebahagiaan menjadi candu yang terus-menerus dicari dan ingin dirasakan. Bahkan, tanpa disadari, apa yang kita kerjakan dan apa yang kita doakan selama ini adalah demi kebahagiaan.

Apa makna bahagia itu? Sebenarnya memang tidak ada arti mutlak tentang bahagia. Kebahagiaan adalah suasana hati yang bersifat subjektif. Rasa kebahagiaan setiap orang tidak sama. Bagi seorang pekerja, bahagia adalah berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Seorang pimpinan bahagia karena perusahaannya berhasil keluar dari krisis ekonomi. Usahanya berjalan lancar, produksi aman, dan mendatangkan profit besar. Lain lagi dengan kebahagiaan orangtua. Orangtua akan bahagia jika anaknya tumbuh sehat, pintar, dan menyenangkan.

Selain rasa yang tidak sama, harapan kebahagiaan setiap orang juga berbeda-beda. Seorang pimpinan perusahaan yang berproses untuk menjadi pemain kelas dunia merasa bahagia ketika usaha menembus pasar global berhasil dilalui dengan baik. Seorang mahasiswa merasa bahagia ketika usaha keras belajarnya terwujud dengan nilai baik. Seseorang yang sedang sakit akan

merasa bahagia ketika berangsur sehat. Pendeknya, kebahagiaan menjadi sesuatu yang berubah-ubah, baik bentuk maupun kadarnya.

Meskipun rasa dan harapan kebahagiaan masing-masing orang tidak sama, ada satu hal yang mengikat keduanya, yaitu keberhasilan (kesuksesan). Orang yang sukses belum tentu bahagia, tetapi orang yang bahagia pasti sukses. Mengapa? Karena sukses itu seperti tombak bermata dua. Pertama, sukses fisik dihubungkan dengan karier, harta, dan status sosial, sedangkan sukses batin (mental) adalah berhasil mencapai cita-cita, usaha, dan doa.

Pada umumnya, seseorang yang sedang merasa bahagia adalah mereka yang sukses secara batin. Kebahagiaan itu diperoleh setelah sukses melewati banyak usaha, suka dan duka, serta doa dan harapan yang besar. Jadi, hasil apa pun yang didapatkan menjadi sebuah nikmat yang disyukuri dan membuatnya berbahagia. Sebaliknya, sukses fisik belum tentu membawanya kepada kebahagiaan. Kita sering melihat, meskipun seseorang itu memiliki banyak harta, berkarier bagus, atau mempunyai status sosial tinggi, tetapi mereka merasa tidak bahagia. Kebahagiaan yang dicarinya ternyata bukan dari keberhasilannya meraih karier, harta, dan status sosial, melainkan sesuatu yang masih dianggarkan, sesuatu yang belum ada di tangannya.

Saya punya banyak contoh bagaimana hubungan kebahagiaan dengan kesuksesan menjadi paradoks. Cristina Onassis, pewaris kekayaan Aristotle Onassis, mati pada usia yang masih muda (bunuh diri) walaupun memiliki harta yang sangat melimpah.

Bagaimana bisa Christina dikatakan bahagia meskipun berlimpah harta? Lady Diana yang memiliki semua hal kelebihan wanita idaman akhirnya mati dalam keadaan yang tragis dan menyedihkan sekali. Berbahagiakah Lady Diana?

John Lennon tidak dapat mengelakkan diri dari pembunuhan walaupun dirinya dipuja oleh jutaan peminat. Belum lagi nasib malang yang menimpa negarawan dan bangsawan tersohor seperti Al Malik Farouk (Masir), Shah Iran (Iran), Ferdinand Marcos (Filipina), Louis XVI (Perancis), Tsar (Rusia), dan lain-lain. Intinya, kebahagiaan tidak datang dari kemasyhuran dan kekayaan. Pada akhirnya, mereka mengalami situasi buruk ketika berlomba-lomba mencari kebahagiaan yang hakiki, yang tidak ditemukan di kehidupan duniawi.

Kita semua diingatkan oleh Paul Kalanithi, seorang dokter peniderita kanker di akhir hayatnya, dengan mengatakan,

**“Kebahagiaan bukan mengejar segalanya
lebih banyak, tetapi menghentikan langkah
dan bersyukur akan apa yang dimiliki. Di saat
itulah hidup ini menjadi paling bernilai.”**

Perusahaan Tumbuh

Mengapa saya tertarik membahas soal kebahagiaan menjadi satu bagian tersendiri? Menurut saya,

dalam sebuah **organisasi perusahaan**,
kebahagiaan harus menjadi alasan perusahaan
bertumbuh. Visi dan misi perusahaan harus berujung kepada **kebahagiaan** seluruh karyawan.

Dalam suatu bincang-bincang, Pak Agung Adiprasetyo (CEO Kompas Gramedia 2006–2015) bertanya kepada Mr. Tsai Tung I, mitra kerja Chan Li Machinery dari Taiwan, “Apa visi perusahaan Anda?” Tsai Tung I (*Chairman Chan Li Machinery*) menjawab, “*I want to become number one in the world.*” Pak Agung bertanya lagi, “*How to achieve it?*” Jawabannya, ia akan mengusahakan pelanggan di setiap negara akan menjadi *leader*. Produknya menjadi nomor satu di negaranya masing-masing. “Kalau semua *customer* saya menjadi *leading brand* di negaranya, pasti saya *number one in the world*,” yakinnya.

Benarkah demikian? Kalau saya, bukan itu jawabannya. Bagi saya, menjadi perusahaan nomor satu di dunia memang harus dengan sendirinya. Tapi, yang penting,

*I want to make all my ex-employee or present employee, semuanya sukses menjalankan hidup keluarga atau usahanya. **My vision is to make any people who ever walked with me, together with the present employee, can go** success in their life, **having a happy life.***

Itulah prinsip yang saya yakini sampai hari ini.

Bahagia, menurut saya, bukan hanya akan mendatangkan keuntungan perusahaan karena kinerja yang bagus. Lebih dari itu, kebahagiaan akan memengaruhi pola pikir dan pola bekerja sama. Bayangkan saja, jika seseorang merasa bahagia, maka ia akan menjadi sosok yang pemaaf, sosok yang mempunyai toleransi lebih tinggi, dan sosok yang peduli terhadap orang lain. Rentetannya banyak, sebagai bentuk *multiplier effect* dari *culture*.

Jika di dalam perusahaan berkumpul banyak orang bahagia, Anda akan bisa bayangkan betapa dahsyatnya perusahaan itu. Saya membuktikannya. Bahkan saya berani mengatakan, *people, if you have the right way of thinking, you can do any impossible thing, to become possible.* Itulah yang saya rasakan ketika bersama GCPU.

Di dalam rasa bahagia, banyak sikap-sikap positif yang bisa membentuk *culture* perusahaan. Sejak awal saya katakan, *culture* dan ekonomi itu terkait erat. Jangan sepelekan kultur bangsa besar yang umumnya lahir setelah memiliki kultur yang kuat. Korea adalah contoh menarik tentang hal ini. Budaya Korea yang kuat membuatnya menjadi negara yang disegani saat ini.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia pada umumnya masih lemah dalam kultur. Kita kurang memberi perhatian pada sikap-sikap positif. Kita mengabaikan sopan santun, melupakan rasa saling menghormati, dan sering tidak menunjukkan kasih sayang. Akibatnya, seperti yang sekarang ini terjadi; bentrokan, tawuran, konflik terus terjadi di antara kita sendiri.

Dalam skala kecil, perusahaan sendiri, menurut saya harus diciptakan suasana membangun kultur yang baik. Dari mana mulainya? Dari sikap-sikap yang dibangun antara pimpinan dengan anak buah, antara karyawan dengan karyawan lain. Saya selalu menekankan anak buah untuk saling menghormati profesi dan pekerjaan masing-masing, dan harus saling mendukung satu dengan yang lain.

Sikap empati sekarang jarang kita temui. Dulu, kepada para *salesman*, saya mengajarkan, *you have to know the customer, you have to know the process you have to know the product*. Jangan *ngomong* harga dulu, tapi manfaat apa yang bisa Anda berikan kepada perusahaan. Prinsip yang sama dapat dilakukan direktur kepada karyawannya. Harus penuh empati dan mengutamakan kepentingan dia terlebih dahulu sebelum kepentingan kita sendi-

ri. Saya yakin, kalau Anda perlakukan karyawan sebagai pekerja, *you're going to die.*

Prinsipnya, kita harus respek dengan karyawan. Mereka harus diberikan *reward system* yang baik, yang memberikan harapan (prospek).

Menikmati Kebahagiaan

Sering kali memang tidak mudah menjabarkan bagaimana menikmati kebahagiaan itu. Bagi saya, yang saya lakukan adalah terus mencoba mengapresiasi hidup dan kita harus bagaimana. Itu terus saya pikirkan dan saya sampaikan kepada istri saya.

Ada beberapa tahapan hidup yang sudah saya lalui. Sampai tahap hari tua ini, saya benar-benar menyadari sesuatu. Memasuki hari tua bukan berarti menyeramkan. Ini adalah perjalanan yang harus kami lewati. Jangan berpikir akan berapa lama hidup ini, tapi *how I enjoy the life*. Bagaimana saya *enjoy the life*, itulah yang saya pikirkan. Dengan mencapai usia 70 sekarang, saya mencoba menikmati dan mensyukuri karunia Tuhan.

Tuhan memberikan kewajiban untuk **bahagia** di dunia ini. Kalau Anda **nggak bahagia**, *Anda salah sendiri.*

Tuhan menciptakan manusia dengan pancaindra yang bertujuan untuk kenikmatan/kebahagiaan. Kalau hal itu kita ingkari, tentu salah kita sendiri. Berarti, dalam perjalanan hidup Anda, ada sesuatu yang mesti dikoreksi. *You're wrong.* Kita bodoh. Kita sudah diberi kebahagiaan tapi tidak dimanfaatkan.

Nah, di dalam bekerja, sama saja. Ketika kita menganggap bekerja adalah beban, jadilah beban itu. Sebaliknya, jika itu bukan dianggap beban, semuanya akan menjadi ringan.

Persoalan kebahagiaan bisa kita tarik dalam konteks ini. Kita sendirilah yang menciptakan kebahagiaan itu. Rasa bahagia atau tidak bahagia itu lahir dari perasaan kita sendiri.

Itulah sebabnya, perusahaan harus bisa melahirkan orang-orang bahagia yang pandai bersyukur. Karyawan yang hebat bekerja bukan sebagai beban. Kita jangan berpikir beban yang berat atau ringan. Yang penting dijalankan karena ini adalah tanggung jawab yang harus dikerjakan dari hati yang tulus.

BAB 9

**MONEY IS NOT
EVERYTHING**

***“Never go into business purely to make money,
if that’s the motive you’re better off doing nothing.”***

—Richard Charles Nicholas Branson

Dalam *Like a Virgin: Secrets They Won’t Teach You at Business School*, Richard Branson, pengusaha ternama dari Inggris yang mendirikan 360 perusahaan di bawah bendera Virgin Group, mengatakan bahwa ketika membangun usaha, jangan sekali-kali menjadikan uang sebagai tujuan. “Jika motif itu digunakan, lebih baik Anda tidak usah melakukan apa-apa karena usaha Anda sulit berkembang,” tulisnya.

Branson meyakini, jika uang menjadi faktor keberhasilan sebuah usaha, sebenarnya perusahaan itu sudah selesai, tidak akan berkembang. Uang tidak dapat memicu pertumbuhan. Sebaliknya, uang bisa “merusak” mimpi-mimpi usaha yang dibangun. Dari pengalamannya membangun bisnis sejak 1970, Branson meyakini, keinginan menghasilkan banyak uang membuat orientasi bisnis seseorang berubah. “Padahal membangun bisnis adalah pekerjaan seorang idealis. Mereka mengumpulkan orang-orang hebat dan menciptakan sesuatu yang besar dan dapat membuat perubahan dalam hidup seseorang,” tulisnya.

Warren Buffett, investor terkaya dunia asal Amerika Serikat yang pemilik Bershire Hathaway dengan jumlah kekayaan hampir mencapai Rp 1000 triliun, juga mengatakan hal sama, bahwa uang bukan segala-galanya. “Jangan serakah dalam berinvestasi.

Jadilah investor jangka panjang dan nikmatilah imbal hasil saham itu secukupnya. Sisanya berikan ke orang lain yang membutuhkan," pesannya dalam *The Warren Buffett Way*.

Tidak hanya menganjurkan, Buffett langsung mendermakan sebagian besar sahamnya di Berkshire Juni 2006 lalu. Total dermanya saat itu mencapai US\$ 31 miliar alias sekitar 300 triliun rupiah. Tak mengherankan jika amal itu tercatat sebagai donasi terbesar dalam sejarah Amerika. Uniknya, sebagian derma itu diserahkan ke Bill and Melinda Gates Foundation. Dana tersebut merupakan dua kali dana yang biasa dikumpulkan yayasan Bill and Melinda Gates selama ini.

Walaupun memiliki harta melimpah, Buffett memilih hidup sederhana di rumah yang dibelinya empat dekade lalu di Omaha. Menurut majalah *Adbuster*, ia hanya punya dua jet pribadi dan satu *yacht* mewah untuk menikmati hidup. Kalah jauh dibanding kemewahan para pebisnis dan pesohor lain yang kekayaannya justru terpaut jauh di bawahnya.

Sependapat dengan para pesohor itu, saya juga termasuk orang yang tidak percaya bahwa uang adalah segala-galanya dalam hidup. Kalau ada yang mengatakan uang bisa untuk membeli apa saja, termasuk kebahagiaan, itu tidak benar. Justru sebaliknya, uang bisa menjadi hukuman bagi mereka yang tidak bisa menggunakannya dengan baik.

Boleh jadi pembaca tidak sepakat dengan pendapat saya. Tapi, banyak survei mengatakan, 90% orang-orang kaya tidak mempu-

nyai teman dekat yang bisa diajak bicara dari hati ke hati. Apa artinya? Kekayaan terbukti bisa menyiksa seseorang. Lantaran punya banyak uang, kodrat sebagai manusia sebagai makhluk sosial pun hilang.

Perhatikan orang-orang kaya raya yang berada di sekeliling Anda. Pada umumnya mereka hidup menyendiri dan takut menjalin hubungan dengan orang lain. Mereka gelisah karena dihantui kekhawatiran dan kecurigaan. Bayangkan, betapa tersiksanya hidup seperti itu. Bahkan untuk bersenang-senang pun, mereka sulit menikmati. Itulah sebabnya, saya percaya, uang yang berlebihan justru bisa merenggut kebahagiaan.

Lebih Bernilai

Di dunia ini ada banyak hal lain yang lebih bernilai daripada uang. Misalnya, teman yang setia dan tulus. Di bagian lain akan saya ceritakan betapa berharganya teman. Teman itu adalah aset yang harus kita pelihara sebaik-baiknya. Keberadaan teman jauh lebih berharga daripada sekadar uang. Ikatan pertemanan bernilai sangat mahal dan tidak bisa dibeli dengan uang. Teman sejati akan ada pada saat kita berada di titik tertinggi maupun titik terendah. Coba perhatikan saja hubungan pertemanan Anda. Saya yakin, Anda pun tidak akan rela jika pertemanan Anda ditukar dengan sejumlah uang. Justru, teman membuat kita merasa menjadi pribadi kaya.

Uang juga tidak ada artinya dibandingkan dengan keluarga. Bahkan menurut saya, keluarga merupakan unsur kebahagiaan nomor satu yang bisa membuat kita semakin bermakna sebagai manusia. Keluarga adalah orang-orang terpilih yang akan selalu ada dan mendampingi kita. Makanya, saya sering mengingatkan karyawan agar tidak sibuk bekerja hingga melupakan keluarga. Saya berkata, hidup harus seimbang antara pekerjaan dengan keluarga. Keluarga bisa menjadi sumber motivasi dalam bekerja. Keluarga mampu memberikan suntikan semangat karena membuat hidup lebih berarti. Kebahagiaan ini tidak bisa ditukar dengan berapa pun nominal rupiah yang diberikan.

Sering kali kita terperangkap dengan kata-kata simbolis, "bekerja untuk menghasilkan uang." Saya ingin berkata, buat apa kita memiliki harta yang berlimpah ruah tapi tak benar-benar bisa menikmati hidup? Buat apa bekerja siang malam hingga akhir pekan menghabiskan keseluruhan waktu dengan pekerjaan, jika kita tidak bisa menikmatinya? Dengan memiliki sejumlah uang dan bisa membeli apa saja demi memenuhi keinginan serta kebutuhan, apakah itu saja yang kita cari dalam hidup ini?

Saya lebih sependapat, memiliki pekerjaan yang menyenangkan dan dapat bekerja dengan hati senang tanpa beban, jauh membuat hidup lebih bernilai daripada sekadar gaji. Sebenarnya, cara kita menikmati setiap jengkal usaha yang kita kerjakan itu juga akan membuat kita merasa berharta.

Saluran Kebahagiaan

Saya ingin menyampaikan, jika ingin bahagia menikmati karunia Tuhan, pikiran jangan terpusat pada uang saja. Jalani dan tentukan tujuan hidup lebih dari sekadar mengumpulkan pundi-pundi uang. Buka mata bahwa ada banyak kebahagiaan dan nikmat Tuhan yang ditawarkan dunia dalam bentuk yang berbeda.

Cara yang dilakukan Bill Gates, Warren Buffett, Richard Bronson, dan tokoh-tokoh kaya dunia untuk menghindari belenggu uang agar tidak menjadi pusaran kehidupannya menarik disimak. Pada umumnya mereka memilih hidup sederhana agar tidak terbebani dengan uang yang mereka miliki. Seorang Bill Gates tidak mau terperangkap oleh kekayaan sendiri, sehingga ia tidak tertarik berfoya-foya dengan uang yang dimilikinya. Bill Gates tetap memilih kelas ekonomi jika bepergian ataupun menginap di hotel karena menganggap dia tidak perlu menghabiskan uangnya pada kelas pertama. Bill Gates memilih menjadi pribadi yang tidak terbelenggu oleh uang.

Sikap yang mereka tunjukkan adalah menjadikan uang sebagai alur sirkuler, uang sebagai saluran yang memungkinkan kita memperoleh banyak hal lain yang dapat dinikmati bersama orang banyak. Uang tidak dibendung dalam satu tempat dan ditampung di sana, melainkan menjadi saluran yang digunakan untuk sesuatu yang lebih baik dan lebih berguna, terutama bagi orang lain. Kalau uang hanya dibendung atau dimasukkan sebagai laba perusahaan belaka, nilai uang tidak akan mengembang

sebesar jika digunakan untuk investasi baru yang memberikan manfaat bagi lebih banyak orang.

Perusahaan yang hanya ingin mengumpulkan uang, **jarang menjadi perusahaan besar** dan cepat mati. Persis yang disampaikan **Richard Branson**, jika uang menjadi tujuan **perusahaan**, sebenarnya perusahaan itu sudah selesai. **Mengapa?** Karena bagi perusahaan seperti itu, **tidak ada yang menarik selain uang**. Mereka tidak tertarik berkembang, **tidak tertarik investasi**, dan tentu saja tidak tertarik **menambah jumlah karyawan**.

Jika kecenderungannya demikian, lama-lama perusahaan akan mati menua.

Lain halnya dengan perusahaan yang mempunyai visi besar dan selalu ingin berkembang. Perusahaan seperti itu pasti berpikir jauh dari sekadar mencari uang. Mereka memburu kemajuan perusahaan, mau berinvestasi meningkatkan produk dan layan-

an. Mereka didukung oleh tim (karyawan) berjumlah besar. Kalau perusahaan sudah berorientasi besar, saya percaya, mereka pasti peduli kepada karyawan yang dianggap sebagai aset perusahaan. Perusahaan seperti itu pasti sangat bergantung kepada karyawan.

Prinsip dan nilai yang dianut perusahaan dalam memperlakukan uang tidak bisa dibuat-buat atau rekayasa. Prinsip yang diyakini pasti tercermin dalam perbuatan/tindakan mereka. Jadi, meskipun perusahaan itu mengaku punya visi besar dan tidak berorientasi pada uang, namun jika dalam kenyataannya berbeda, niscaya akan terlihat juga. Perusahaan seperti itu, menurut saya, tidak akan tahan lama. Ia akan ambruk karena nilai yang dianutnya tidak bisa menopang bisnis yang dikembangkan.

Saya khawatir, salah satu maskapai penerbangan kita akan berNASIB seperti itu. Maskapai penerbangan ini sebenarnya istimewa. Ketika awal dibangun, maskapai ini sudah bermimpi, "*We make people fly*", sebuah *tagline* mulia bagi penumpang Indonesia. Namun ternyata, orientasi bisnis tidak seperti yang dikatakan. Maskapai ini cenderung mengumpulkan banyak penumpang, tapi tidak tertarik investasi keamanan atau investasi untuk kenyamanan penumpang. Maskapai ini sering menjadi momok pembicaraan masyarakat sebagai maskapai yang selalu terlambat luar biasa lama, kenyamanan yang kurang, serta penuh dengan kejadian yang harusnya bisa diantisipasi.

Memang betul semua usaha harus menguntungkan. Profit itu merupakan suatu keharusan untuk perusahaan bisa maju. Tetapi,

seorang pimpinan yang visioner pasti tidak berhenti pada profit. Pemimpin yang baik harus bisa berhitung bagaimana agar keuntungan (profit) perusahaan dan investasi pengembangan perusahaan dapat berjalan seimbang. Pemimpin yang baik harus bisa melihat peluang-peluang perusahaan yang membuatnya besar dan tantangan-tantangan yang dapat menganggu pertumbuhan. Jadi, perkembangan perusahaan tidak melulu dilihat dari berapa besar profit yang didapatkan, melainkan seberapa besar potensi-potensi pertumbuhan itu dapat diraih. Uang bukan segala-galanya. Uang hanyalah saluran keberhasilan untuk yang lainnya.

Demi Kepentingan Lebih Besar

Bukan untuk menepuk dada, tetapi sesungguhnya pemikiran di atas itulah yang mendasari langkah kami melepas saham kepada Graha Kerindo Utama (GKU) tahun 2009. Pada saat itu, kami (saya dan partner dari Taiwan) menyadari GKU harus bertumbuh lebih besar dengan investasi-investasi baru yang menggairahkan. Keberadaan kami bisa menganggu pertumbuhan GKU karena kami memang kami tidak memiliki kompetensi di industri tisu. Itu sebabnya, setelah lima tahun bermitra mengawal investasi mesin-mesin dan pengoperasiannya, kami anggap tugas sudah selesai. Kami memutuskan untuk menyerahkan seluruh saham kepada GKU dengan harga di bawah harga pasar.

Bagi kami, ada kepentingan yang lebih besar daripada uang, yaitu GKU harus tumbuh menjadi perusahaan tisu nomor satu di

Indonesia. GKU masih memiliki masa depan yang lebih cemerlang untuk maju dan berkembang dalam menyejahterakan karyawan. Itulah pilihan yang kami lakukan bahwa uang bukanlah segala-galanya. Uang bukan tujuan hidup saya. Ada kebahagiaan lain yang kami rasakan dari pengalaman ini.

Saya rasa, langkah Bill Gates meninggalkan Microsoft yang dibesarkannya kurang lebih sama dengan yang kami lakukan. Dia memilih meneruskan perjalanannya, melanjutkan hidupnya untuk menemukan ladang nikmat baru di luar Microsoft. Bill Gates tidak ingin menua bersama Microsoft. Kodrat pertumbuhan adalah yang muda menggantikan yang tua. Oleh sebab itu, demi memberi kesempatan yang muda bertumbuh sekaligus ingin melanjutkan hidupnya menjadi lebih baik, Bill Gates memutuskan keluar dari Microsoft. Ia keluar dari zona nyaman untuk menemukan nikmat-nikmat Tuhan yang lain lagi. Bagi Bill Gates, uang banyak mungkin bisa menjadi obat, tapi sebaliknya juga bisa menjadi racun mematikan.

Menurut saya, dalam manajemen bisnis di Indonesia, pimpinan perusahaan harus belajar dari Bill Gates dan kawan-kawan. Dalam kaitannya dengan uang, pemimpin harus menyadari bahwa uang seperti pisau bermata dua: bisa menjadi obat, tapi sekaligus bisa menjadi racun. Pemimpin Indonesia harus bisa mengombinasikan dua hal itu dan mengelolanya dengan baik. Caranya? Perusahaan harus memiliki visi jauh ke depan, lebih dari sekadar mendapatkan keuntungan. Kalau perusahaan hanya berpikir mencari uang yang banyak, tetapi tidak tahu bagaimana memanfaatkannya lebih baik, itu akan menjadi beban.

Perusahaan tidak boleh terpesona dengan uang semata. Saya yakinkan, kultur perusahaan bisa membantu kita membangun visi yang baik. Kultur perusahaan membantu mengasah nilai-nilai yang baik dalam hidup ini; nilai-nilai kehidupan dan nilai-nilai bermasyarakat yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Itulah sebabnya, membangun kultur perusahaan menjadi pekerjaan rumah saya sewaktu di GKU. Saya beruntung mendapatkan karyawan-karyawan yang relatif baru hingga lebih mudah menanamkan nilai-nilai yang baik kepada mereka. Salah satunya adalah nilai bahwa uang bukan segala-galanya. Uang bukan tujuan perusahaan ini berdiri. Jadi, jangan sampai diperbudak uang. Uang harus digunakan untuk kebaikan dan kebahagiaan bagi semua orang.

Prinsip itu membawa GKU menjadi perusahaan yang memiliki aura positif, semangat kerja tinggi, dan setia kawan sampai sekarang. Saya yakin, tujuan kami adalah *happiness together*. Bahagia bersama selamanya telah tercapai. ***

BAB 10

**MY FRIENDS ARE
MY ASSETS**

***“A friendship founded on business is better
than a business founded on friendship.”***
— ***John D. Rockefeller***

Tidak ada kebetulan dalam hidup ini. Seperti perkenalan saya dengan Pak Harris Sitorus, Presiden Direktur Graha Kerindo Utama (GKU) pada medio 1980-an, siapa sangka jika kemudian kami bekerja sama membangun pabrik kertas Graha Cemerlang Paper Utama (GCPU)?

Awalnya, kami adalah teman *ngobrol* ketika saya ke GKU untuk urusan pekerjaan. Obrolan ringan sering merembet kepada urusan pekerjaan. Nah, suatu hari Pak Harris berkata akan pergi ke Taiwan mencari mesin *paper converting* untuk GKU.

Sebagai orang lapangan, spontan saya menganjurkan Pak Harris untuk menemui Tsang Tung I, relasi bisnis saya di Taiwan yang kebetulan mempunyai bisnis di bidang alat-alat permesinan. Yang terpikirkan saat itu hanya membantu Pak Harris, teman lama. Tapi rupanya Pak Harris tidak sekadar menemui kawan saya, melainkan melanjutkan hubungan sebagai mitra bisnis. Chan Li Machinery milik Tsai Tung I ditunjuk memasok mesin *converting*. Sejak saat itu, kami bertiga: saya, Pak Harris, dan Tsang Tung I pun menjadi mitra kerja sekaligus teman dekat.

Seperti yang saya ungkap dalam pendahuluan, dalam lintasan perjalanan, sekitar tahun 2002–2003, GKU menghadapi krisis

bahan baku kertas tisu. Pasokan dari penyuplai makin lama semakin tersendat. Gudang kertas semakin kosong sehingga GKU kelabakan mencari bahan baku. Bagi GKU, situasi memang berat karena selain tidak mempunyai kemerdekaan memperoleh bahan baku sendiri, yang dihadapi adalah pesaing-pesaing di pasar-an. Karena GKU tidak ada pabrik, para penyuplai yang memasok kertas tisu adalah para kompetitor sendiri.

Setelah mempertimbangkan banyak aspek, GKU memutuskan untuk membangun pabrik kertas sendiri. Karena GKU tidak punya pengalaman maupun keahlian di pabrik, ia pun memutuskan menjalin kerja sama.

Semesta rupanya mengizinkan kami bertiga kembali berkumpul membangun dan membesarkan PT GCPU tahun 2004. Ini adalah momen penting yang tidak terlupakan. Sebuah persahabatan yang masih langgeng sampai sekarang.

Friend Means a lot to Me

Ini bukan pernyataan basa-basi. Bagi saya, seperti keyakinan masyarakat etnis Tionghoa pada umumnya, saya percaya istilah 3-H dan 3-C, yakni 3-H: *ho peng, ho kie, hong shui* dan 3-C: *cheng lie, ching cay, cwan*.

“*Ho peng*” (relasi terpercaya) disebut pertama dalam langkah awal membangun relasi bisnis. Setelah itu baru *Ho-kie* dan *Hong shui* (fengsui). Artinya, berteman itu memang mutlak penting dan harus dibangun sejak awal. Menemukan *ho peng*, tidak bisa diperoleh dalam sekejap. Ia dibangun melewati proses waktu yang lama, maka sebelum teruji sebagai teman, kita tidak bisa disebut *ho peng*. Pengertian *ho peng* adalah teman lama yang bisa dipercaya dan terbukti mempunyai komitmen, kesetiakawanan, kepercayaan, saling bantu, dan sebagainya.

Jika kita sudah dianggap sebagai *ho peng*, nilai-nilai persahabatan jauh lebih tinggi dari pekerjaan maupun bisnis itu sendiri. Hubungan yang terjalin bukan hubungan biasa. Di dalamnya ada persahabatan, kedekatan, keintiman, kejujuran, saling percaya, keterbukaan, loyalitas, serta komitmen. Semua itu menjadi perekat yang memungkinkan tercapainya hubungan jangka panjang.

Semakin Luntur

Zaman sekarang tidak banyak orang yang memercayai filosofi pertemanan ini. Para pengusaha dan *bussinesman* lebih menyukai hubungan formal dan transaksional. Mereka menganggap hubungan formal tidak merepotkan dan tidak perlu basa-basi. Di tengah waktu yang sempit, berbasa-basi memang sering dianggap membuang waktu saja.

Tapi, saya yakinkan bahwa pilihan membina pertemanan ini jauh lebih baik ketimbang berpikir transaksional. Pertama, hubungan pertemanan akan membuat kita menjadi lebih manusiawi. Interaksi dengan teman akan membawa kita untuk saling bersimpati dan berempati. Ini penting untuk mengasah kehalusan jiwa dan budi pekerti.

Kedua, hubungan pertemanan akan memperluas jaringan. Pembaca perlu tahu bahwa dulu pertama kali saya bekerja, saya hanya seorang karyawan biasa yang memiliki kepandaian lebih berbahasa Inggris. Namun, dengan kemampuan bahasa ini, saya bisa berbicara dengan banyak orang dan perlahan-lahan membangun jejaring. Berkat jejaring inilah saya bisa mengembangkan diri seperti sekarang. Mula-mula karyawan biasa, lalu membangun usaha kecil-kecilan, hingga menjadi distributor mesin-mesin dari Amerika, dan terakhir menjadi profesional di GCPU. Saya merasa, sebagai seorang yang hanya lulusan SMA, mustahil bisa menjadi seperti ini tanpa jejaring yang dimiliki.

Ketiga, hubungan pertemanan membawa pada *ho kie* (keberuntungan). Lagi-lagi saya ingin katakan, dari satu teman, kita bisa mendapatkan ribuan keberuntungan. Contoh nyata adalah GCPU yang sekarang diambil alih GCU. Faktanya, keberadaan GCPU bermula dari pertemanan? Berkat pertemanan kami bertiga, perusahaan tisu Tessa menjadi perusahaan besar, tepercaya, dan tetap eksis sampai sekarang.

Menjadi Manusia yang Manusiawi

Puncak sebuah pertemanan, menurut saya, melahirkan manusia yang manusiawi. Kodrat manusia adalah mahluk sosial yang saling membutuhkan satu dengan yang lain. Tuhan menciptakan manusia tidak untuk hidup sendiri sendiri, melainkan berpasangan, berteman, dan berkehidupan sosial.

Oleh karena itu, di tengah situasi yang memungkinkan kita hidup sendiri, justru saya anjurkan mencari teman sebanyak-banyaknya. Kita bukan manusia robot, melainkan manusia yang manusiawi.

Dengan berteman, banyak hal (potensi diri) yang bisa dikembangkan. Jika Anda seorang pebisnis, dengan berteman, jiwa bisnis Anda akan terasah. Apabila Anda memiliki karakter pengasih dan penyayang, dengan berteman, karakter Anda baru muncul.

Menjadi manusia yang manusiawi kini menjadi dambaan banyak orang. Di era kompetitif dan manusia-manusia egosentris, menjadi manusia yang manusiawi pasti langka. Padahal, kecerdasan emosi ini “mahal” sekali harganya. Pengalaman saya bersama Pak Harris memimpin GCPU, sebagai pemimpin, tidak cuma kecerdasan intelektual yang dibutuhkan, melainkan juga kecerdasan emosional. Bahkan, keputusan besar lebih membutuhkan kecerdasan emosional ketimbang kecerdasan intelektual. Pengalaman-pengalaman yang mengasah kecerdasan emosional ini sering saya ceritakan kepada teman-teman dan karyawan. Untuk apa? Sebagai bahan pembelajaran bahwa setiap menghadapi masalah, yang penting bukan *ngotot*-nya atau keyakinannya karena benar, tetapi bagaimana secara cerdas kita memersuasi situasi sehingga terjadi *win-win solutions*. Dalam berbisnis, tidak ada istilah kalah atau menang. Semua harus diusahakan menang.

Bagi saya, teman adalah rahmat yang mengantarkan saya menjadi pribadi sekarang.

PENUTUP

Culture, Kunci Menjadi Bangsa Besar

Memandang Korea kini tak bisa sebelah mata. Negara di kawasan Asia ini harus diakui yang beberapa tahun lalu dari “tidak terdengar apa-apa” tiba-tiba mengguncang masyarakat dunia karena wabah yang ditularkannya. Demam Korea atau yang dikenal sebagai *hallyu* mendunia di mana-mana, termasuk Indonesia.

Yang menarik, melalui budaya, lewat K-pop, Korea sesungguhnya menggarap semua elemen kehidupan untuk dipersembahkan kepada dunia, termasuk bidang teknologi dan ilmu pengetahuan. Secara sinergis Pemerintah Korea berhasil mengemas produknya sebagai produk budaya yang pantas dimiliki oleh dunia.

Budaya bangsa Korea Selatan melahirkan etos kerja serta semangat kolektif luar biasa, yang menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi negara itu sejak 1960-an. Laporan Bank Dunia bahkan mencatat etos kerja serta semangat kolektif bangsa Korea yang telah mengantarkan pertumbuhan ekonomi negara itu dengan sangat spektakuler selama 40 tahun. Etos kerja dan semangat kolektif itu diimplementasikan ke dalam strategi rencanaan terpusat, penekanan pada ekspor, industrialisasi yang ambisius, dan dedikasi angkatan kerja terdidik. Pendek kata,

etos kerja dan semangat kolektif itu telah menciptakan kisah yang inspiratif tentang kesuksesan transformasi ekonomi sebuah negara.

Sungguh, saya iri melihat perkembangan Korea. Sebenarnya saya yakin, kita bangsa Indonesia tidak kalah hebat dengan bangsa Korea. Jumlah penduduk kita jauh lebih besar daripada Korea Selatan. Pariwisata Indonesia tak kalah menarik dari Korea. Dan, secara budaya pun saya yakin kita tidak jauh tertinggal dibanding mereka.

Lalu, apa masalahnya? Menurut saya, bangsa Indonesia dan pemerintahnya tidak menyadari betapa dahsyatnya budaya bisa mengguncangkan dunia. Saya yakin, budaya adalah kunci kita menjadi bangsa yang besar. Dalam konteks yang lebih kecil, budaya adalah kunci menjadi organisasi/perusahaan yang kuat.

Toyota adalah contoh nyata tentang bagaimana menjadikan budaya sebagai kekuatan perusahaannya. Dalam buku *Toyota Culture* terpampang jelas bahwa budaya menjadi cara/alat seluruh anggota organisasi (karyawan dan pimpinan) memersepsi, berpikir, dan bahkan merasa saat menjalankan pekerjaannya. Bayangkan, budaya telah menjadi keyakinan bawah sadar yang diterima begitu saja sebagai kebenaran mengenai organisasi dan pekerjaan.

Salah satu budaya Toyota yang berlaku kuat dan mengesankan saya adalah pernyataan bahwa “para manajer adalah pemimpin dan pemimpin adalah guru”. Jadi, pekerjaan terpenting para

manajer adalah mengajarkan para anggota-anggota muda bagaimana bekerja di Toyota, mulai dari menganalisis, mengomunikasikan, dan memecahkan masalah. Bagi Toyota, manusia (karyawan) adalah jantung dan jiwa mereka.

Budaya itu sendiri seperti bersifat abstrak dan berwujud pada banyak hal, seperti seni, gagasan, hingga pengetahuan. Namun lazimnya, *culture* inilah yang kemudian melahirkan sesuatu yang disebut etos kerja.

Kalau kita bercermin dari hal itu dan bila kita mau berintrospeksi diri, tampaklah bahwa kita sering kali menjadi bangsa yang seakan inferior. Begitu banyak produk budaya luar, entah itu seni, gagasan, pemikiran, yang kita serap tanpa melakukan pemilahan secara selektif. Padahal, kita adalah sebuah bangsa besar yang memiliki budaya luar biasa. Sesuatu yang sering orang sebut sebagai modal sosial (*social capital*). Kita juga bangsa yang punya potensi serta kreativitas tinggi untuk mengolah budaya sendiri menjadi sesuatu yang berguna bagi perkembangan bangsa ini.

Sayangnya, pengembangan budaya di sini terasa belum maksimal. Salah satu penyebabnya adalah kita kadang kurang percaya diri dengan kekayaan budaya yang kita miliki. Kita bahkan lebih sering bangga dan kagum dengan budaya bangsa lain ketimbang menggali budaya sendiri yang juga adiluhung. Masalahnya lagi, ada bentuk-bentuk budaya dari negara maju, seperti etos-etas kerja yang sangat produktif, yang sering kali tidak kita adopsi. Kita justru menjadi bangsa konsumtif.

Dalam skala yang lebih kecil dibandingkan sebuah bangsa, kalau kita perhatikan, semua perusahaan yang hebat juga memiliki budaya tersendiri. Toyota, GM, Google, Apple, Samsung, kalau dibedah, kita akan temukan faktor budaya sebagai penopang utamanya. Dan, sudah banyak riset menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kultur yang baik cenderung lebih *sustain*, hidup lebih lama dan berkelanjutan.

Kultur di perusahaan biasanya merupakan representasi dari nilai-nilai yang ada dalam perusahaan tersebut. Pada konteks ini, peran para pemimpin sangatlah penting dalam menggali serta menghidupkan budaya perusahaan. Membangun kultur perusahaan itu harus dimulai dari pemimpinnya. Bila pimpinannya membangun kultur yang produktif, kerja keras, dan bertanggung jawab, yang di bawah juga akan mengikuti sehingga terwujudlah etos kerja yang seperti itu dalam tubuh perusahaan. Kalau kultur perusahaan-perusahaan kita kuat, kita memiliki bekal yang tangguh sebagai penopang daya saing ekonomi kita.

Bicara tentang para pemimpin, kalau kita kembalikan lagi kepada konteks bangsa, sesungguhnya negeri kita disuguhkan aset yang berlimpah untuk menggerakkan budaya bangsa ini ke arah yang lebih baik. Aset yang saya maksud tersebut adalah sejumlah tokoh dan SDM yang integritasnya terlihat dan teruji, di antaranya Sri Mulyani, Ahok (Gubernur Jakarta), Kang Emil (Bandung), Risma (Surabaya), Ganjar Pranowo (Jawa Tengah), dan sederet pemimpin muda lain yang berkualitas. Kita juga punya dokter-dokter muda yang hebat serta kompeten, ahli-ahli IT, dan profesional lain yang menjadi pemimpin di bidangnya.

Mereka semua adalah aset yang bisa membangkitkan kultur bangsa ini menjadi bangsa yang hebat. Jika semuanya percaya diri bahwa bangsa ini memiliki budaya untuk melahirkan etos kerja yang hebat dan semuanya bergandengan tangan untuk mewujudkan itu, saya percaya, rakyat kita yang bersifat paternalistik ini, yang mencontoh atasannya, akan ikut bergerak mewujudkannya. Kalau bangsa Korea dan Jepang bisa, mengapa kita tidak bisa menjadi seperti mereka, bahkan lebih hebat lagi?

Saya sudah melihat banyak hal, dan saya percaya kultur memegang kunci kejayaan kita, baik itu di lingkup perusahaan maupun sebuah bangsa. Dengan bersatu padu antara pemimpin dan rakyat, saya yakin akan ada yang disebut "Mestakung", semesta mendukung. Kita akan bersama membangun Indonesia yang hebat. Bukti konkret kami lakukan saat merintis GCPU menjadi seperti sekarang. Seingat saya, sejak 10 tahun lalu sampai hari ini, GCPU tidak pernah mempekerjakan orang asing. Ini membuktikan bahwa kita bangsa Indonesia tidak kalah hebat dengan bangsa lain. Kita memiliki kemampuan yang sama dengan negara-negara hebat lainnya. Dan ini menjadi prestasi yang harus digarisbawahi karena di semua pabrik tisu besar dunia, pasti mempekerjakan orang asing sebagai tenaga ahlinya.

Saya optimistis, dengan aset berupa SDM yang hebat, modal sosial kita yang besar, dan kolaborasi yang kuat antar elemen warga, akan lahir kultur yang menopang Indonesia menjadi bangsa yang hebat. Buku ini sendiri saya tuliskan sebagai bagian dari kepercayaan itu. Dalam lingkup yang lebih kecil, saya ingin perusahaan-perusahaan di Indonesia menjadi miniatur untuk

menggembeleng munculnya kultur yang hebat sehingga bangsa ini bisa berjaya.

TESTIMONI

Win (Makasar, 22 Juni 1973)



Babeh di mata saya adalah sosok yang tegas, teman diskusi yang berbobot, dan kepala rumah tangga yang tangguh. Sebagai anak laki-laki satu-satunya di keluarga, saya dituntut untuk mandiri, kritis, dan bijaksana. Sejak kecil kami selalu diajarkan untuk menambah wawasan dengan membaca koran, mendengar radio, dan menonton berita di TV (saat itu belum ada internet).

Berbagai "kebandelan" saya dari kecil sampai remaja ditanggapi santai oleh Babeh. Beliau selalu menekankan bahwa kekerasan bukan solusi.

Kesimpulannya, kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Babeh menjadi contoh bagi saya dalam peran saya sebagai anak sulung, suami, dan ayah bagi anak-anak saya.

Winnie (Jakarta, 27 Desember 1974)



Panggilan “Babeh” memang saya cetuskan karena panggilan papa atau papi sepertinya tidak cocok untuk karakter seorang Tan Kwang Hwa. Babeh bagi saya layaknya “*Godfather*” yang ada di film. Beliau tidak memanjakan kami, tetapi selalu ada di saat kami membutuhkan beliau.

Babeh selalu memberikan jawaban atas pertanyaan kami dan memberikan solusi bagi masalah kami.

Beliau tidak pernah mengeluh di depan kami dan terlihat selalu bercukupan. Setelah saya dewasa, barulah saya sadar bahwa perjalanan hidup kami sekeluarga penuh perjuangan. Betapa banyaknya jerih payah Babeh dan Mami untuk kami semua. Dari kecil kami tidak pernah merasa kekurangan, padahal Babeh sebenarnya belum berkecukupan.

Babeh sangat menjaga nama dan kehormatan keluarga. Beliau membekali kami dengan ilmu, baik teori maupun praktiknya. Seperti pada saat kami pertama kali berlibur ke luar negeri bersama-sama, kami diajarkan bagaimana *check-in* pesawat, menggunakan toilet di pesawat, dan memesan makanan di pesawat. Begitu pula pada saat kami di hotel, kami diajarkan etika-etika yang berlaku di hotel. Dari pengalaman tersebut kami belajar prosedur dan etikanya.

Kesimpulannya, Babeh memiliki naluri yang kuat, baik di bisnis maupun di kehidupan sehari-hari. Walaupun terkadang terlihat terlalu tegas, pada akhirnya kami sadar bahwa Babeh hanya ingin yang terbaik untuk kami semua.

Trin (Jakarta, 6 April 1978)



Sebagai anak bungsu, Babeh selalu memberikan perhatian lebih walaupun bukan berarti memanjakan. Saya tetap dituntut untuk menjadi yang terbaik di bidang apa pun. Saya bersyukur mempunyai seorang papa seperti Babeh karena beliau tidak memandang saya sebagai anak kecil. Saya diberikan kebebasan untuk menentukan pilihan dalam hidup saya, contohnya ketika Sekolah Menengah Pertama (SMP) saya diperbolehkan untuk pulang agak larut untuk mengikuti ekskul di sekolah, seperti musik, bola voli, dan berkumpul bersama teman-teman, asalkan sekolah tidak terganggu. Itu saya buktikan dengan prestasi yang saya capai di sekolah. Pada saat menentukan pilihan sekolah ke luar negri, saya diberikan kebebasan untuk pergi ke negara mana pun tanpa sanak saudara yang menemani. Begitu pula dalam memilih suami, tidak ada kriteria yang diharuskan oleh Babeh. Singkatnya, peran Babeh di hidup saya menjadikan saya perempuan yang mandiri, tangguh, *good manner*, *always be grateful*, dan *open minded*. Beliau adalah sosok ayah yang saya kagumi.

Tentang Penulis

Dyah Hasto Palupi adalah wartawan senior dan kini Redaktur Kompartemen Majalah *SWA* dan Majalah *MIX*, Jakarta. Mengawali karier di perusahaan periklanan Matari Advertising tahun 1990-an dan turut membidani lahirnya majalah periklanan *CAKRAM*.

Telah menulis beberapa buku, antara lain: *Seri 36 Kasus Pemasaran Asli Indonesia: Rangkaian Strategi, Siasat, dan Taktik Jitu* (Elex Media Computindo, 1999); *Advertising That Sells: Strategi Sukses Membawa Merek Anda Menjadi Pemimpin Pasar*; (Gramedia Pustaka Utama, 2006); *Full Circle, The Leadership Journey; biografi YW Junardi, mantan CEO USI IBM* (Mizan Group, 2007); *Advertising That Makes Money* (Gramedia Pustaka Utama, 2008); *Womanology; The Art of Marketing to Woman; 40 Tahun Martha Tilaar Group* (Gramedia Pustaka Utama, 2010); *Beat The Giant; Strategi Merek Indonesia Menandingi Merek Global* (Gramedia Pustaka Utama, 2013), *Martha & Ratna, Dua Perempuan Di balik Sukses Martha Tilaar Group* (Gramedia Pustaka Utama, 2014); *Global Chaser: Merek Indonesia Perkasa Di Pentas Dunia*; (Gramedia Pustaka Utama, 2015); *Living The Eureka Everyday: Being A Global Champion*, (Gramedia Pustaka Utama, 2015); *Satu Dasa Warsa Puskom Publik* (Kementerian Ke-

sehatan RI, 2015); *The Second Generations Challenges* (Gramedia Pustaka Utama, 2016); *Potret Kesehatan Intelelegensi Indonesia* (Kementerian Kesehatan RI, 2016).

Dyah Hasto Palupi dapat dihubungi melalui alamat e-mail:
dhpalupi@yahoo.com

THE IMPOSSIBLE POSSIBLE

Tan Kwang Hwa adalah sosok dengan perpaduan unik: seorang *entrepreneur* sekaligus pemikir sejati. Sebagai *entrepreneur*, Tan jeli melihat peluang-peluang bisnis. Pandangannya jauh ke depan dan langkah-langkah yang ditempuhnya selalu cermat, detail, dan mendalam. Sebagai seorang pemikir, Tan tidak pernah bosan menyerap pengetahuan yang didapatkan dari berbagai bacaan maupun pengalaman profesionalnya sebagai karyawan, direktur, dan pemilik perusahaan. Baginya, semua hal menarik perhatiannya, mulai dari urusan pekerjaan, organisasi, kepemimpinan, hingga kehidupan berbangsa.

Buku ini mempertegas gambaran seorang Tan Kwang Hwa. Dengan mengandalkan daya ingatnya yang tajam, Tan bertutur mengenai perjalanan kariernya, pengalaman hidupnya, dan terutama pembelajaran-pembelajaran dari situasi yang ditemui. Tan berbagi pengalamannya dalam memulai, mengelola, membesarkan, dan menjaga kelangsungan bisnis dengan tidak meninggalkan nilai-nilai kehidupan dan nilai-nilai kebudayaan.



Melalui buku ini, Tan menebarkan virus optimistik kepada seluruh pembaca. Di usianya ke-70 (lahir 1 November 1946) dan sudah 10 tahun menjadi pasien degenerasi sel saraf (Parkinson), ia tetap menunjukkan semangatnya yang luar biasa untuk menginspirasi jutaan manusia Indonesia menjadi bangsa yang sehat, positif, dan tetap optimis.

Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I Lantai 5
Jl. Palmerah Barat 29-37
Jakarta 10270
www.gramediapustakautama.com

