

# Strategi Sukses Mengelola Karier dan Bisnis

**JOHANES LIM, Ph.D, CPC**

Kontributor Utama/Pembedah Bisnis:  
**Darmawan Tas'an, SE, SH, CPC**

Kontributor:

Drs.A. Rachman Pasha - Drs. Ahmad Banani, MM - Aldar M.F Prakoso, S.Psi  
Anne Patricia Sutanto, MBA - Ir. Bajoe Narbito - Gunawan Tjokro, MBA  
Ir. Hari Kartana - Jella F. Djarot, S.Psi - Dr. Kahar Tjandra - Drs. Sidik Mardiono

# Strategi Sukses Mengelola Karier dan Bisnis

Mengapa begitu banyak orang yang telah bekerja belasan bahkan puluhan tahun tidak mendapatkan buah dalam hal peningkatan karier dan penghasilan yang berarti, sedangkan beberapa orang lainnya dapat mencapai sukses karier dalam waktu yang relatif cepat?

Mengapa banyak bisnis yang tidak mampu dan tidak mampu tumbuh bahkan ada yang bangkrut, sedangkan beberapa pengusaha lainnya mencapai sukses sekalipun dalam kondisi krisis multidimensional?

DR. Johannes Lim, CPC., berlandaskan pengalaman dan hasil risetnya terhadap banyak pemain bisnis (karyawan/pengusaha), bersama dengan 11 orang praktisi bisnis Indonesia yang andal, telah menemukan STRATEGI SUKSES untuk mengelola karier dan bisnis ala Indonesia, yakni sesuai dengan kondisi Indonesia, sehingga mudah dan praktis untuk diterapkan oleh orang-orang Indonesia yang ingin SUKSES.

Jika anda memang seorang kandidat sukses yang ingin mengelola karier atau bisnis dengan lebih cepat dan lebih membanggakan dari kebanyakan orang, milikilah buku ini. Bacalah dan terapkan! Anda akan sukses!

**Penerbit**  
**PT Gramedia Pustaka Utama**  
Jl. Palmerah Barat 33-37 Lt.3  
Jakarta 10270

[www.gramedia.com](http://www.gramedia.com)

ISBN 979-22-0133-5



9 789792 201338



20805002

**STRATEGI SUKSES  
MENGELOLA KARIER  
DAN BISNIS**

Sanksi Pelanggaran Pasal 44:  
Undang-undang Nomor 7 Tahun 1987 Tentang  
Perubahan atas Undang-undang Nomor 6 Tahun 1982  
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyerahkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).

# **STRATEGI SUKSES MENGELOLA KARIER DAN BISNIS**

**Johanes Lim, Ph.D, CPC**



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama  
Jakarta, 2002

STRATEGI SUKSES  
MENGELOLA **KARIER DAN** BISNIS  
oleh Johanes Lim, Ph.D, CPC

GM 208 03.002  
Desain sampul: Agus Purwanta  
Penata letak: Adi K.

Copyright © PT Gramedia Pustaka Utama  
Gedung Gramedia Lt. 3  
Jl. Palmerah Barat 33-37  
Jakarta 10270

Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.  
Anggota IKAPI, Jakarta 2002

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

Cetakan pertama: Desember 2002

Dicetak oleh Percetakan SUN Printing, Jakarta  
Isi di luar tanggung jawab Percetakan

# DAFTAR ISI

UCAPAN TERIMA KASIH	vii
PROLOG	ix
<b>BAGIAN I:</b>	
<b>PERSPEKTIF DAN KIAT SUKSES YANG BENAR</b>	<b>1</b>
1. Kegagalan, Penderitaan, dan Sukses	3
2. Pikiran, Karakter, dan Sukses	15
3. Uang dan Sukses	22
4. Cara Mengembangkan Mental Sukses	29
5. Mental dan Karakter Pecundang	36
6. Sukses Karier dan Bisnis	43
7. Mengapa Kita Perlu Sukses?	47
8. Cara Mengundang Nasib Baik untuk Sukses	52
9. <i>Business Performance Revolution: Cara Revolusioner untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis</i>	59
10. <i>Operational Audit</i>	66
<b>BAGIAN II:</b>	
<b>STRATEGI SUKSES ORANG-ORANG INDONESIA</b>	<b>81</b>
1. Drs. A. Rachman Pasha	83
2. Drs. Ahmad Banam, Ak, MM	89
3. Aidar Prakoso, S.Psi	95
4. Anne Patricia Sutanto, MBA	105
5. Ir. Bajoe Narbito	115
6. Gunawan Tjokro, MBA	124
7. Ir. Hari Kartana	131

8. Jeffa Djarot, S.Psi	137
9. Dr. Kahar Tjandra	143
10. Drs. Sidik Murdiono	155

### **BAGIAN III**

#### **BEDAH BISNIS:**

<b>Cara Mentransformasi Perusahaan Gurem Menjadi Bisnis Bervisi dan Berdaya Saing Global, oleh Darmawan Tas'an, SE, SH, MM</b>	163
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

#### **EPILOG:**

<b><i>LET'S MAKE BEST THINGS HAPPEN!</i></b>	195
<b>TENTANG PENULIS</b>	201



# UCAPAN TERIMA KASIH

**B**uku ini bukanlah merupakan karya satu orang saja. Oleh karena itulah, saya ingin mengucapkan rasa terima kasih yang tulus kepada orang-orang yang sudah sangat membantu saya.

Kepada Bapak Darmawan Tas'an, SE, SH, MM—President Director & CEO PT.Varuna Tirta Prakasya (Persero)—yang telah berjerih payah menulis visi-misi dan strateginya dalam upaya menyampaikan pengalamannya dalam membedah bisnis dan mentransformasi perusahaan yang pada awal kepemimpinannya merupakan perusahaan tanpa visi yang nyaris bangkrut, menjadi perusahaan arsitek angkutan barang untuk logistik dan distribusi yang berdaya saing global.

Inspirasi, kecerdasan, dan semangat beliau yang tulus untuk berbagi pengalaman guna turut membantu mencerdaskan masyarakat Indonesia sangat saya hargai dan kagumi.

Saya juga mengucapkan banyak terima kasih kepada para narasumber atau kontributor yang berpartisipasi memberikan kesaksian atau strategi sukses dalam mengelola karier dan atau bisnisnya.

Semoga apa yang telah para narasumber sampaikan dapat memberi manfaat dan teladan bagi para pembaca. Semoga kebaikan bapak dan ibu kontributor mendapat balasan anugerah yang berlimpah dari Tuhan Allah Yang Maha Kuasa.

Terima kasih saya sampaikan kepada:

- Drs. Bapak A. Rachman Pasha, (*President Director, PT. Pann Multi Finance*)
- Drs., Bapak Ahmad Banani, Ak., MM (*President Director, PT. Latinusa*)

- Ibu Aidar Prakoso, S.Psi (*HRD Director*, PT. Aqua Golden Mississippi, Tbk)
- Ibu Anne Patricia Sutanto, MBA (*Finance Director*, PT. Pan Brothers Textile, Tbk)
- Bapak Ir. Bajoe Narbito, (Kepala Divisi Regional II, PT. Telkom, Tbk)
- Bapak Gunawan Tjokro, MBA (*Director*, PT. Dynaplast, Tbk)
- Bapak Ir.Hari Kartana (*President Director*, PT. Indosat, Tbk)
- Ibu Jeffa Djarot, S.Psi (*Ass. Director HRD & GA*, Tempo Group)
- Bapak Dr. Kahar Tjandra, (*President Director*, Mahakam Group)
- Bapak Drs. Sidik Murdiono, (*President Director*, PT. Daya Manunggal)

Terakhir, namun tak kalah pentingnya, saya mengucapkan rasa terima kasih dan sayang saya untuk istri dan anak saya karena telah memberi semangat, inspirasi, dan pengertian yang besar kepada saya.

TERIMA KASIH SEMUANYA!

# PROLOG

Faktor apakah yang membuat seseorang bisa sukses dalam karier dan atau bisnis? Mengapakah ada orang yang telah bekerja berbelas bahkan berpuluh tahun tanpa mendapatkan peningkatan karier dan penghasilan yang berarti, sedangkan ada orang yang hanya dalam beberapa tahun saja telah mendapatkan posisi karier dan penghasilan yang tinggi?

Itulah pertanyaan yang jawabannya sudah saya coba carikan jawabannya selama bertahun-tahun dan yang hasilnya serta contohnya akan saya jabarkan dalam buku ini.

"*Success follows attitude*", adalah kesimpulan yang bisa saya tarik setelah berinteraksi interrelasi dengan sedemikian banyak orang selama saya menjadi konsultan dan pelatih manajemen bisnis.

Kesimpulan itu saya ambil setelah saya bertemu dan bertukar pikiran dengan banyak orang dari segala level dan strata, mulai dari kaum orang miskin sampai orang kaya, dari buruh sampai manajemen puncak, dari pengusaha kecil dan koperasi sampai pengusaha besar.

Jika seseorang ingin sukses dengan kemampuan dan fasilitasnya sendiri (*self-made person*), maka faktor paling dominan yang diperlukannya untuk mendorong mempengaruhi sukses adalah perilaku atau karakternya.

Faktor kedua ialah pergaulan yang luas dan kondusif, sehingga hal itu bisa menciptakan peluang bisnis yang memudahkan dirinya mencapai sukses.

Seperti yang saya temukan, dalam banyak kisah sukses, keberhasilan seseorang tidak terjadi di ruang vakum. Hampir semuanya

melibatkan pihak ketiga, yaitu kenalan, teman atau bahkan 'malaikat penolong' atau 'Kui Jin' menurut istilah orang Hokian. Bahkan kalau kita amati lebih dekat, para pengusaha besar atau eksekutif perusahaan besar mendapatkan proyek atau peluang bisnis bukanlah dari strategi pemasaran atau proposal bisnis formal, melainkan dari *lobbying* sambil bermain golf atau aktivitas non-bisnis (*head-hunter* atau *executive-search* paham betul apa yang saya maksud, bahwa jika ada eksekutif puncak yang digaji miliaran rupiah setahun, bukanlah semata-mata karena gelar akademis atau kompetensi teknisnya, melainkan karena mereka mempunyai akses atau *networking* ke banyak VIP di negara ini untuk memudahkannya mendapat proyek kakapj.

Bahkan di suatu kompleks perumahan mewah di area Jakarta Utara, para warga yang mayoritas adalah pengusaha atau eksekutif puncak perusahaan, mendapatkan order bisnis dari sesama mereka. Sambil berkaraoke atau *barbeque* bersama, mereka telah mengikat komitmen untuk saling membantu bisnis masing-masing dengan membeli dari sesama anggota kelompok selama memungkinkan.

Itulah dua faktor vital yang berguna untuk kesuksesan dalam karier maupun bisnis: Karakter Positif dan Pergaulan yang Kondusif.

Namun sayang, bagi orang yang hanya bermodalkan karakter namun dan tidak mempunyai modal uang atau fasilitas, memang mempunyai kendala untuk bergaul dengan kalangan yang kondusif terhadap sukses, yaitu kepada orang-orang yang telah sukses atau setidaknya yang bisa membantunya menuju sukses, mengapa? Karena orang-orang dengan kriteria seperti itu tentunya berada di lingkungan tertentu yang eksklusif, seperti di lapangan golf, di klub kebugaran mewah, di Merchantile Club, di Rotary Club, di Lion's Club, dan tempat-tempat bergengsi lainnya, yang untuk memasukinya bukan hanya memerlukan karakter positif, melainkan juga reputasi dan uang!

Seperi kata pepatah, "*Success breeds success*", saya juga bisa mengatakan bahwa "*Money breeds money!*", bahwa kalau kita sudah

sukses, maka untuk menjadi lebih sukses adalah pekerjaan mudah serta alamiah. Demikian juga, jika kita telah mempunyai banyak uang, maka untuk mendapatkan lebih banyak uang lagi adalah pekerjaan mudah karena lebih banyak alternatif investasi menjadi lebih banyak. Sebaliknya, jika kita masih miskin atau masih menjadi *'nobody'*, maka segala hal tampaknya tertutup dan sukar. Orang kaya hanya mau bergaul dengan orang kaya. Orang besar hanya mau bergaul dengan orang besar. Sehingga konsekuensi logisnya ialah orang kaya akan menjadi semakin kaya. Sedangkan orang miskin atau orang kecil—karena hanya berani dan bisa bergaul dengan orang kecil dan atau orang miskin juga yang mungkin saja saling menyusahkan (minta pertolongan)—akan tetap miskin atau kecil, bahkan bisa saja menjadi bertambah miskin.

Memang ironis dan nampak tidak adil, namun demikianlah hukum hidup. Seperti satu ayat yang pernah saya baca dalam Matius 25:29, yang berbunyi, *"Karena setiap orang yang mempunyai, kepadanya akan diberi, sehingga ia berkelimpahan. Tetapi siapa yang tidak mempunyai, apa pun juga yang ada padanya akan diambil dari padanya."*

HUH!

Tentu saja dalam segala hal bisa terjadi pengecualian. Bisa saja seseorang yang tidak mempunyai pergaulan sukses, serta tidak mempunyai karakter sukses, namun entah bagaimana caranya ia bisa juga mencapai sukses.

Atau bisa saja seseorang telah mempunyai karakter sukses serta pergaulan yang kondusif, namun entah bagaimana tetap saja ia tidak bisa mendapat peluang dan atau tidak bisa mengelola kesempatan yang ada menjadi sukses.

Atau bisa saja seseorang yang telah mencapai sukses seperti yang diidamkan mendadak menjadi gagal total karena satu sebab tertentu.

Semua hal itu adalah kekecualian, yang mungkin menyangkut satu faktor yang dinamakan nasib.

Namun inti pelajaran kita kali ini ialah bahwa bagaimana kita bisa mencapai sukses karier dan atau bisnis dengan modal dasar

karakter atau perilaku positif kita, serta menciptakan peluang agar kita bisa mencapai sukses seperti yang kita inginkan.

Saya teringat, pada suatu hari, ketika sedang pergi menuju perusahaan *client* di Surabaya, saya berbincang-bincang dengan pengemudi yang menjemput saya dari bandara. Ia menceritakan bahwa ia dan direktur utama perusahaan *client* saya itu awalnya adalah setingkat. Ia melamar dan bekerja sebagai pengemudi, dan rekannya itu melamar dan bekerja sebagai teknisi. Mereka sama-sama mempunyai pendidikan yang setara, hanya saja ia dari sekolah menengah atas (SMA), sedangkan rekannya itu berasal dari sekolah teknik menengah atas (STMA). Sampai hari ini, mereka telah bekerja di perusahaan *client* saya tersebut selama lebih dari 15 tahun. Bedanya, ia sampai sekarang masih menjadi pengemudi senior, sedangkan rekannya itu telah menjadi direktur utama.

Saya sangat tertarik mendengarkan ceritanya, dan menggalinya lebih dalam dengan bertanya, *"Mengapa bisa demikian? Apakah yang membuat perbedaan hasil sedemikian mencolok, padahal kalian memulai dengan modal yang hampir sama?"*

Ia menjawab, *"Ya, itu masalah nasib, Pak. Darah kami berbeda. Beliau berdarah orang besar sehingga bernasib baik, sedangkan saya berdarah orang kecil"*, saya menyahut setengah bergurau, *"Ah, mana ada hal seperti itu? Darah kita kan sama-sama merah. Tuhan menciptakan kita dengan potensi yang sama, masa ada darah orang besar dan darah orang kecil?"* Ia tampak serius, *"Sungguh, Pak, itulah ajaran orang tua saya, bahwa kami ini memang berdarah orang kecil. Dari kakek saya, ayah dan saudara-saudara saya memang hanya menjadi orang kecil sejak dahulu kala. Sehingga kami diajar agar tidak berkeinginan macam-macam supaya tidak stress, melainkan harus bersyukur jika telah mempunyai penghasilan yang lumayan!"*

Sebagai penulis dan *public motivator*, saya sangat tidak puas dan prihatin dengan jawaban pengemudi itu. Sehingga saya terketuk untuk memberi nasihat guna meluruskan pengajaran atau filosofi hidup yang saya anggap salah itu. Namun sayangnya, sampai kami tiba di tempat tujuan, ia tetap bersikukuh terhadap pendiriannya dengan mengatakan, *"Saya puas dengan keadaan saya"*

*sekarang, Sekalipun hanya sebagai sopir, kami mempunyai kehidupan yang tenteram, cukup makan cukup pakaian. Setiap hari bisa santai ngobrol atau main catur bersama tetangga."*

Sebenarnya saya ingin membantah pendapatnya, namun saya sadar bahwa itu bukanlah wewenang atau hak saya. Namun demikian, selama saya berada di perusahaan *client*, saya mencari tahu tentang latar belakang karier direktur utama perusahaan itu, apakah benar seperti yang diceritakan pengemudi yang menjemput saya. Apakah benar bahwa ia memulai karier dari level bawah sampai 'bernasib baik' bisa menjadi pimpinan tertinggi perusahaan besar menggantikan anggota keluarga yang sebelumnya menjabat?

Tahukah saudaraku, apa yang saya temukan tentang pribadi atau karakter orang itu?

Ternyata memang benar bahwa ia memulai karier dari posisi teknisi. Namun karena ia sangat kompeten, teliti, rajin, mau belajar hal-hal baru, ringan tangan membantu teman-temannya dari bidang pekerjaan yang lain, serta mempunyai inisiatif dan ide-ide untuk memperbaiki peralatan atau cara kerja agar menjadi lebih berguna, maka kariernya cepat menanjak. Sampai suatu hari, ketika pimpinan perusahaan yang lama harus menangani perusahaan lain yang lebih besar dan butuh memerlukan penggantinya, ia yang dipilih, dengan alasan bahwa ialah orang yang paling tahu dan paling menguasai operasional perusahaan ini secara detail. Ia tidak hanya kompeten dan *all-round performer*, karakternya juga bagus, sehingga disukai dan didukung oleh banyak orang.

Nah, pertanyaan saya: Apakah jabatan direktur utama itu diperoleh karena faktor nasib baik, faktor darah orang besar, atautkah karena faktor perilaku yang kondusif terhadap sukses?

Saya mengerti bahwa agak sulit bagi anda untuk memutuskan apakah contoh sukses di atas berkenaan dengan faktor perilaku, atau nasib baik, atau kombinasi keduanya, karena dalam realitas memang jarang kita temui ekstrem hitam-putih nasib-perilaku, melainkan sering kali kombinasi dari keduanya atau bahkan ada faktor tambahan lain.

Sekalipun misalnya nasib baik itu memang ada, dan turut menentukan kesuksesan hidup seseorang, tetap saja nasib baik memerlukan media atau orang yang tepat untuk mewujudkan dirinya. Hal ini yang juga akan kita bahas dalam sub-topik "BAGAIMANA CARA MENGUNDANG 'NASIB BAIK' UNTUK SUKSES".

Oleh karena itu, hanya jika anda setuju dengan premis saya bahwa, "*Success follows attitude*", maka buku ini memang untuk anda, sebagai seorang kandidat sukses. Namun jika anda tidak sepakat, maka sebaiknya anda berhenti membaca buku ini karena apa yang akan saya jabarkan serta apa yang akan disaksikan oleh para narasumber buku ini tentang sukses, tidak ada gunanya lagi.

Motivasi saya dan kesebelas kontributor untuk isi di dalam menulis buku "STRATEGI SUKSES" ini adalah murni berlandaskan *goodwill* untuk turut berpartisipasi di dalam proses pembangunan masyarakat, dan bangsa, dan masyarakat kita, sekalipun dalam lingkup yang sempit, yaitu melalui buku.

Saat penulisan buku ini, saya pribadi sangat prihatin terhadap keadaan pebisnis dan karyawan di negara kita, karena banyak sekali perusahaan yang sedang dilelang oleh BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional) dan mengajukan permohonan pailit ke Depnakertrans (Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi).

Akibatnya jelas: akan terjadi PHK (pemutusan hubungan kerja) massal, yang sesungguhnya merugikan, dan tidak diinginkan oleh semua pihak. Namun, semua itu telah dan harus terjadi!

Saya mendengar keluhan dan rintihan putus asa banyak karyawan yang harus keluar dari mess yang telah ditempatinya selama puluhan tahun, karena pabriknya bangkrut, dengan hanya mendapatkan uang pesangon yang tidak seberapa. Padahal mereka masih mempunyai banyak hal yang harus ditanggung hidupnya, misalnya anak-anak yang masih bersekolah. Jika uang pesangon dipergunakan untuk mengontrak rumah, akankah sisa uang yang tersisa dapat bertahan sampai mendapatkan pekerjaan baru? Dapatkah mereka bersaing dengan lebih dari 50 juta penganggur yang juga berebut mencari kerja?



Saya juga mendengar penderitaan pengusaha bersifat baik, yang telah berusaha mempertahankan eksistensi bisnisnya dengan menambah modal kerja terus-menerus untuk membayar biaya operasional, khususnya gaji karyawan, bahkan dengan mencari pinjaman dan atau menjual harta pribadi; namun pada akhirnya bisnis mereka tetap saja terpaksa ditutup.

Itu adalah kisah yang biasa terjadi. Masih ada kisah lain yang lebih buruk seperti misalnya karyawan yang diperlakukan sewenang-wenang, yakni dipecat tanpa mendapatkan imbal balas yang patut, bahkan ada yang tidak mendapatkan pesangon sedikit pun, karena pimpinan perusahaannya minggat entah ke mana meninggalkan perusahaan dan pabrik yang telah diagunkan ke bank.

Juga ada pengusaha baik yang sebelum menutup pabriknya tetap memberikan uang imbal balas yang patut kepada semua karyawannya, namun yang didapatkan bukannya ucapan terima kasih, melainkan caci-maki dan tindakan anarki karyawan yang tidak kenal budi yang membakar beberapa aset miliknya.

Pertanyaan saya, jika semua keburukan, kerugian, dan penderitaan itu adalah akibat, lantas apakah penyebabnya? Apakah yang menyebabkan perusahaan rugi atau bangkrut, atau diambil alih kepemilikan sahamnya oleh investor baru? Apakah yang menyebabkan karyawan—dari level pelaksana sampai manajemen—dipecat dari pekerjaannya, akibat kebangkrutan usaha, dan atau proses *down-sizing* (pengurangan karyawan untuk efisiensi)?

Ada orang yang menjawab, "*Krisis ekonomi*". Ada pula yang menjawab, "*Persaingan yang semakin ketat*," serta ada yang menjawab, "*Mismanagement*".

Itu adalah jawaban pintar. Secara makro dan umum, saya setuju dengan jawaban itu. Namun jika saya meminta anda menguraikan lebih rinci sampai ke akarnya tentang, "*Apakah yang menyebabkan terjadinya krisis ekonomi, ketidakmampuan bersaing, dan atau mismanagement*". Apakah jawaban anda?

Jika anda menjawab, "*Masalah perilaku individu dan kolektif yang keliru atau tidak kondusif terhadap sukses karier dan bisnis!*",

maka anda bukan sekeadar pintar, melainkan juga cerdas, dan bijaksana.

Saudaraku, ingat premis yang saya nyatakan di atas, bahwa "*Success follows attitude?*". Bukankah jika sukses mengikuti perilaku, bisa diartikan pula bahwa "*Failure follows attitude, too?*", bahwa kegagalan itu mengikuti perilaku juga!

Jika anda setuju, berarti dapat kita tarik kesimpulan logis, bahwa krisis ekonomi, atau ketidakmampuan bersaing, dan atau mis-manajemen, semuanya disebabkan karena perilaku yang keliru dari para pelaku bisnis (karyawan dan pengusaha) atau negara.

Namun agar tidak menyimpang dari konteks, kita tidak membahas masalah negara atau ekonomi makro agar pembedahan masalah dapat kita fokuskan kepada bisnis dan profesi.

Mengapa bisnis rugi atau bangkut? Karena tidak mendapatkan penjualan dan profit yang memadai! Mengapa demikian? Karena produk/jasa tidak mampu bersaing! Mengapa demikian? Karena manfaat produk/jasa lebih kecil daripada nilai uang pembeli dan juga dari manfaat yang diberikan oleh pesaing/kompetitor! Mengapa demikian? Karena tidak adanya strategi dan program yang memadai! Mengapa demikian? Karena tidak mempunyai sumber daya manusia yang memadai! Mengapa demikian? Karena *mis-management!* Mengapa demikian? Karena perilaku pemain bisnis (karyawan dan pengusaha) yang keliru, atau tidak kondusif terhadap sukses!

Perilaku, sekali lagi, perilaku. Perilaku kitalah yang menentukan sukses atau gagal. Bukan faktor makro atau nasib, melainkan perilaku internal, individu maupun organisasi bisnis, yang membuat bisnis untung atau rugi, dan membuat anda naik karier atau bahkan dipecat.

Lihatlah di sekitar anda, selama krisis multi dimensional yang melanda Indonesia, sekalipun banyak perusahaan besar yang gulung tikar, masuk BPPN, diambil alih kepemilikannya oleh kreditor dalam dan luar negeri, namun juga banyak pengusaha kecil yang naik peringkat menjadi skala menengah, dan pengusaha menengah menjadi pengusaha besar, karena mereka panen raya dapat menjual

produk/jasa mereka secara menguntungkan dan menghebohkan, untuk keperluan domestik maupun ekspor.

Tidak ada diskriminasi nasib baik/buruk dalam hal ini, karena kita semua mengalami jenis krisis yang sama. Yang berbeda ialah masalah perilaku pemain bisnisnya. Yang gagal ialah bisnis yang mengandalkan pasar domestik, proyek pemerintah, utang dolar pendapatan rupiah, dan bisnis yang boros dan tambun ('lemak' inefisiensi dan non-meritokrasi), sehingga ketika nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika terdepresiasi hebat, utang dolarnya telah menguburnya hidup-hidup, dan tidak ada harapan mendapatkan penghasilan dari dalam negeri, karena daya beli masyarakat maupun proyek pemerintah merosot drastis.

Sedangkan yang sukses adalah mereka yang berpikir strategis dan yang mengandalkan kompetensi serta sumber dayanya sendiri dalam berbisnis, sehingga mereka memilih produk yang berorientasi ekspor dan atau yang mampu bersaing di pasar domestik, mendanai pertumbuhan bisnis dari laba ditahan dan bukan dari utang, serta berperilaku hemat agar bisnisnya beroperasi dengan biaya rendah. Mereka berperilaku, "*Low profile, high profit!*"

Apa pun yang menjadi harapan atau kebutuhan anda dalam membaca buku ini, apakah untuk sukses karier maupun bisnis, kami telah menyediakan jawabannya serta beberapa contohnya, sehingga anda bisa mengikuti proses pencapaian hasilnya. Minimal, bisa menjadi inspirasi bagi anda.

Buku ini adalah buku panduan untuk mencapai sukses karier dan bisnis, mengandalkan perilaku sukses, yang ditulis oleh orang Indonesia, dengan contoh-contoh atau kesaksian hidup orang-orang Indonesia yang telah dan sedang mencapai sukses karier dan bisnisnya.

Mengapa saya memilih narasumber orang Indonesia? Dan mengapa mereka kombinasi dari kalangan profesional dan pengusaha dari berbagai jenis industri? Dan mengapa bukan semuanya dengan posisi *Top Management*?

Jawabannya adalah saya ialah agar pembaca buku ini, yang adalah orang Indonesia, yang mempunyai latar belakang serta

harapan yang bervariasi, bisa belajar dari saudaranya sendiri, dan bisa yakin bahwa, kalau saudaranya sebangsa dan setanah air bisa menerapkan STRATEGI SUKSES untuk karier dan bisnisnya, berarti anda pun bisa!

Buku ini terbagi menjadi tiga bagian besar:

Bab satu adalah tulisan saya hasil pembelajaran, pengalaman pribadi, dan pengalaman banyak orang tentang STRATEGI SUKSES yang bersifat universal.

Bab dua saya peruntukkan bagi kisah-kisah para narasumber dalam menyaksikan perjalanan hidupnya untuk mencapai sukses karier dan atau bisnisnya.

Bab tiga adalah "Bedah Bisnis" yang ditulis oleh Bapak Darmawan Tas'an, yang menjabarkan cara mentransformasi bisnis yang semula tanpa visi dan nyaris bangkrut menjadi perusahaan solid bervisi global. Ini adalah karya yang cerdas, pragmatis, dan jujur. Jarang sekali ada penulis yang memiliki ketiga karakteristik itu. Biasanya, jika penulis cerdas, ia tidak pragmatis, sehingga terkesan teoritis dan utopis. Dan jika ia penulis cerdas yang pragmatis, ia bisa tidak jujur dalam mengemukakan fakta atau sejarah, dengan cara menyembunyikan kesalahan atau kegagalan atau kelemahannya, sehingga ibaratnya ia menunjukkan satu sisi sebuah koin dan tidak menunjukkan sisi lainnya, sehingga kita tidak bisa belajar dengan sempurna. Berbeda dengan karya Pak Darmawan yang membeberkan realita dirinya dan karyanya secara utuh, sehingga kita bisa belajar dari segala sisi. Kisahnya patut disimak bukan saja oleh mereka yang berkecimpung dalam pemain BUMN, melainkan juga siapa saja yang ingin melakukan transformasi bisnis!

Bagi anda yang mempelajari dan mengikuti STRATEGI SUKSES yang kami jabarkan dalam buku ini, maka cepat atau lambat, anda pasti sukses dan bertambah sukses. Tidak ada hal apa pun yang bisa menghalangi langkah anda untuk sukses. Kalau belum, *"It's just a matter of time!"*, percayalah!

Dan kapan saja anda mempunyai kendala, atau pertanyaan, atau

kritikan, atau hendak berbagi pengalaman, kirim e-mail ke alamat say a: *johaneslim@profitboosterindonesia.com*.

Pasti saya balas.

Salam sukses,

Jakarta, Agustus 2002

Penulis

Johanes Lim, Ph.D, CPC



# BAGIAN I

## PERSPEKTIF DAN KIAM SUKSES YANG BENAR





# 1

## KEGAGALAN, PENDERITAAN, DAN SUKSES

**K**alau kita membaca buku-buku tentang sukses, mengikuti seminar, atau mendengar riwayat hidup orang sukses, biasanya mereka hanya mengajarkan cara-cara dan manfaat menjadi sukses, yang secara sederhana berbunyi: "*Dulii say a miskin, dan sekarang kaya. Dulu saya orang yang gaga/, sekarang sukses. Dnlu saya nobody sekarang somebody.*"

Jika kita kejar agar mereka memberitahu cara mereka mencapai sukses, maka mereka akan mengungkapkan *baste principle* yang umum, "*Untuk sukses, kita harm puny a visi, berani kerja keras, percaya kepada Tuhan, dan persisten.*", bahkan ada guru manajemen bisnis yang mengatakan bahwa, "*Kita bisa sukses bisnis sekalipun tanpa modaluang!*"

Terdengar sangat indah dan puitis, bukan? Sangat utopis dan heroik. Dan kita kagum kepada orang yang telah sukses itu, karena telah memberitahu kiat suksesnya dan termotivasi untuk mengikuti jejaknya... dan berakhir frustrasi!

Berapa banyak buku serta seminar motivasi tentang berpikir dan berperilaku positif, kiat hidup sukses dan berbahagia, kuasa kepercayaan untuk menciptakan sukses, dan lain-lain, dan sebagainya, yang mengutip kisah sukses dan strategi beberapa orang besar di beberapa zaman; namun ketika kita mencoba untuk menerapkan apa yang diajarkan, hasilnya NOL BESAR, bahkan membuat kita skeptis dan marah terhadap pengajaran sejenis, karena merasa dibohongi.

Mengapa kita tidak bisa mendapatkan hasil dari pengajaran j ipara guru itu? Benarkah mereka membohongi publik?

Sebenarnya tidak. Mereka berkata jujur dan berniat baik untuk menolong kita, namun dengan cara yang keliru. Pertama, mereka menganggap bahwa karena ada beberapa orang yang sukses menggunakan metode tertentu, maka mereka menganggapnya sebagai resep mujarab dan kebenaran universal yang aplikatif bagi semua orang untuk juga bisa sukses. Padahal, di dunia ini ada lebih dari 6 miliar manusia, yang terdiri atas berbagai macam latar belakang yang kompleks. Bagaimana mungkin, dan apakah patut atau memadai jika mengambil sampel atau responden atas kesaksian hidup beberapa orang (satu, dua, atau belasan, atau paling hebat puluhan orang) yang sukses dengan metode tertentu, untuk diajarkan dan minta diterapkan oleh umat manusia secara umum agar bisa sukses.

Ibaratnya seperti memberikan resep kepada orang yang ingin sukses membuat kue bolu, dengan mengatakan, "*Telur ayam 10 butir, kocok, tambahkan tepung terigu dan gula secukupnya, kemudian panggang, selesai!*"

Jika anda mengikuti resep itu, apakah yang akan terjadi dengan kue bolu anda? Mengembangkah? Maniskah? Enakkah? Layak makankah? Atau bahkan, apakah jadi kue bolu, kue batu, atau kue hangus?

Saya bisa memastikan, jika anda memang belum pernah membuat kue bolu, maka jika mengikuti resep itu, maka hasil olahan anda akan menjadi bukan kue bolu, alias *gatot* (gagal total), kecuali jika anda bernasib sangat baik, sehingga kebetulan mengolahnya secara tepat!

Seharusnya anda perlu mencari tahu atau diberitahu dengan jelas dan detail, yang dimaksud dengan sepuluh butir telur ayam itu, pertama, ayam kampung atau ayam negeri, ukuran besar atau kecil, kuningnya saja atau berikut putih telurnya? Kedua, yang dimaksud dengan mengocok itu menggunakan apa, *blender* atau kocokan biasa, berapa lama dan sampai menjadi seperti apa bentuknya? Ketiga, yang dimaksud dengan menambahkan tepung dan gula secukupnya itu adalah berapa banyak, dan terigu merek apa atau terigu dengan kadar air berapa? Keempat, yang dimaksud dengan dipanggang itu menggunakan oven listrik atau gas, berapa

lama dan sampai menjadi bentuk apa atau beraroma wangi seperti apa?

Itu adalah pertanyaan teknis yang memerlukan jawaban serta eksperimen untuk bisa membuat kue bolu secara layak. Belum lagi mencari jawaban atau solusi jika mendapatkan kue bolunya tidak mengembang atau bantat.

Hanya membuat kue bolu saja kita akan menghadapi banyak kesulitan teknis, kegagalan, dan rasa frustrasi—jika tidak mendapat masukan dan bimbingan yang jujur serta memadai—apalagi jika ingin mencapai sukses karier atau bisnis, bagaimana mungkin kita tidak frustrasi jika mengandalkan resep umum?

Saya bukan sedang ingin memojokkan para pakar dan pengajar kiat sukses, karena saya merupakan salah satu di antaranya, melainkan memberikan pencerahan dan kebijakan kepada anda untuk memahami duduk persoalan dengan benar, sehingga mempunyai perspektif yang benar, tentang sukses dan tentang pengajaran sukses.

Sangat jarang ada orang yang mengajar dan atau membeberkan rahasia hidupnya dalam upaya meraih sukses secara rinci dan jujur, tentang bagaimana seluk-beluk dan suka-duka mereka ketika merajut kesuksesan setahap demi setahap.

Kita perlu diberitahu, bagaimana cara memulai dan membesarkan bisnis jika tanpa modal sepeser pun? Dengan apa ia membiayai operasional bisnis, apakah dengan berutang atau diberi hibah oleh seseorang, atau bahkan menipu uang teman? Jika berutang, kepada siapa, dengan bunga atau tidak, serta dengan agunan atau tidak, mengapa demikian? Jika mendapat hibah, dari siapa, berapa banyak, dan mengapa? Jika menipu uang teman untuk mendapat modal, bagaimana cara menipunya, dan mengapa teman itu tertipu, apa reaksinya setelah tertipu, dan bagaimana cara ia mengatasi akibat penipuan itu, dan apakah ia berani mengungkapkan kebenaran itu dalam kisah suksesnya? Bagaimana cara ia menjalankan bisnisnya berkenaan dengan perkenalan dan penjualan produknya? Bagaimana dan berapa lama ia mendapat order penjualan yang pertama, dan bagaimana cara ia memenuhi pesanan

itu? Bagaimana cara ia mendapatkan pesanan kedua dan selanjutnya? Apakah ia memulai dengan bekerja sendiri, dibantu istri atau anak atau teman? Apakah ia menggaji dirinya sendiri dan orang yang membantunya, berapa dan mengapa? Kapan dan bagaimanakah cara ia mengembangkan bisnisnya? Apa sajakah kesulitan dan hambatan yang terjadi, dan bagaimanakah cara ia mengatasinya? Bagaimanakah cara ia mengelola kehidupan pribadinya, keluarganya dan bisnisnya sehari-hari, serta apa saja kendala dan solusinya? Pernahkah ia mengalami kegagalan dan kekecewaan ketika menjalankan bisnisnya, dalam bentuk apa, seberapa sering, seberapa parah, dan apa yang dilakukannya pada saat seperti itu? Kapan dan apakah yang dilakukannya untuk membesarkan bisnisnya, dengan modal sendiri, *partnership* (kemitraan), atau meminjam uang bank? Jika dengan modal sendiri, berapa banyak dan apa alasannya? Jika *partnership*, dengan siapa, bagaimana cara ia menemukan patner tersebut, bagaimana pembagian saham dan penugasannya, serta mengapa demikian? Jika meminjam uang di bank, berapa banyak, dengan kolateral apa, dan dari mana ia dapatkan agunan tersebut, dengan persyaratan apa dan bagaimana cara ia memenuhinya, dengan tingkat suku bunga berapa dan berapa lama, serta apakah berkolusi dengan pejabat bank atau tidak untuk menggelembungkan nilai usahanya agar mendapat pinjaman besar? Apa yang terjadi kemudian setelah bisnisnya menjadi besar, bagaimana cara ia menangani kewajiban finansial terhadap pemasok, kreditor, dan karyawan, apakah lancar saja atautkah ada gejolak, apa dan mengapa serta bagaimana cara ia mengatasinya? Ketika bisnisnya menjadi besar, hal apa sajakah yang berubah dari dirinya, kehidupan pribadinya, keluarganya dan jaring sosialnya? Apakah ia menjadi pribadi yang lebih baik, dengan kondisi kesehatan lebih prima, atau sebaliknya? Apakah keluarganya semakin harmonis, atau menjadi berantakan? Dan seterusnya.

Jika anda diberitahu dengan jujur dan mendetail tentang kisah hidup seseorang dalam meraih sukses dengan kekuatan sendiri, anda baru tahu bahwa kesusahan dan penderitaan yang sekarang anda alami adalah persoalan kecil dan belum ada apa-apanya di-

bandingkan dengan kesusahan dan penderitaan orang itu. Keringat, air mata, atau bahkan darah anda belum tumpah sebanyak orang itu, sehingga jika anda harus mengeluarkan keringat, air mata, atau bahkan darah yang lebih banyak dari sekarang, adalah wajar dan perlu.

Bahkan bisa saja ada sisi gelap riwayat hidup orang sukses yang tersembunyi dan atau disembunyikan dari publik, seperti misalnya cara-cara tidak etis atau haram yang mungkin dilakukannya selama berbisnis. Namun, dalam masyarakat yang materialistis dan hedonis seperti sekarang ini, yang memberikan penghormatan dan kekaguman tinggi kepada orang kaya dan sukses, maka cara seseorang mencapai kesuksesan dan kekayaan akan dilupakan atau diabaikan orang. Bahkan orang yang dulu mencaci atau menghinanya, akan berbalik memuji dan menjadi temannya jika ia sudah sukses.

Sekalipun saya berharap kita sekalian bisa meraih sukses karier dan bisnis secara etis dan halal, namun jangan dilupakan bahwa ada orang yang tidak mengindahkan norma itu, sehingga anda perlu memilih dan menentukan strategi yang sesuai dengan had nurani anda sendiri, ingat, hukum "*You reap what you sow*" tetap valid.

Agar realistis, saya perlu memberitahu bahwa perjalanan mencapai sukses karier atau bisnis dengan hanya bermodalkan semangat dan ide, sukarnya minta ampun, melelahkan tubuh-jiwa-roh, meng-giriskan hati, dan sering membuat frustrasi bahkan rasa putus asa. Kita sering hampir berhenti dan keluar dari arena permainan; apalagi jika mengalami kegagalan dan jalan buntu yang sedemikian menekan, bagaimanapun kuatnya dan siapnya kita, tetap akan membuat optimisme kita berubah menjadi pesimisme, karena kita tidak lagi bisa melihat adanya jalan keluar atau secercah harapan.

Jika tidak percaya, cobalah alami atau rasakan sensasinya jika anda harus menjalankan bisnis tanpa modal memadai, tanpa dukungan siapa pun, dan tanpa sumber daya apa pun, kecuali diri anda, mimpi anda, produk/jasa yang prospektif, serta strategi bisnis yang inovatif. Apa yang terjadi ketika aktivitas penjualan anda

belum juga mendapatkan pesanan padahal kewajiban untuk membayar biaya kehidupan dan bisnis anda terus berjalan? Apa yang anda lakukan jika optimisme dan ketekunan anda tidak juga membuahkan hasil yang memadai setelah mencoba selama bertahun-tahun? Bagaimana setelah anda merasa lelah, kecewa, dan khawatir terhadap masa depan bisnis anda, ditambah dengan problema rumah tangga yang terus memburuk keadaannya karena pasangan hidup dan anak-anak anda merasa tidak puas atas perlakuan anda kepada mereka, yaitu tidak memberikan materi dan kualitas hubungan yang memadai akibat sumber daya dan energi anda habis dicurahkan untuk membangun bisnis yang tidak kunjung sukses? Apakah yang akan terus anda lakukan jika anda hanya mempunyai harapan, semangat, dan kerja keras bahwa suatu hari anda akan sukses, padahal di satu sisi, istri dan anak-anak anda tidak mempercayai mimpi dan upaya anda, karena telah bosan menunggu dan dijanjikan pepesan kosong yang tidak pernah terwujud? Bagaimana jika diperparah dengan istri anda merongrong minta cerai, dan bank akan segera menyita rumah atau mobil anda karena tidak mampu lagi membayar angsuran kredit?

Apakah anda tetap mempunyai kemampuan dan kemauan untuk bertahan dan terus berjuang, atautkah anda akan berhenti? Apakah anda akan stress dan mencari pelarian diri semu melalui narkoba atau kesenangan sesaat lainnya, atau anda tetap tegar menghadapi semua kesulitan dan berupaya mati-matian untuk mengatasinya?

Saya tidak tahu apa yang akan anda jawab atau lakukan jika kejadian itu menimpa diri anda, namun satu hal yang ingin saya tekankan: Itulah kira-kira hal atau kejadian yang berkemungkinan besar menimpa kehidupan anda jika hendak meraih sukses besar dalam karier—apalagi bisnis, dengan modal yang minim, dan tanpa dukungan siapa pun.

Saya memberitahu hal pahit namun faktual yang biasa terjadi dalam kehidupan pejuang sukses, yang ceritanya mungkin tidak diungkapkannya kepada anda, entah karena malu, entah karena mereka tidak mau membuat anda takut. Persis seperti ibu yang memberitahu anaknya yang sedang hamil dan takut terhadap proses

melahirkan, "Ah, enggak usah takut, melahirkan itu cuma seperti orang mau kentut, perut sedikit mules, dan prul tiba-tiba anak kita lahir!"

Anda boleh percaya boleh tidak terhadap cerita ibu itu, namun saya perlu sampaikan hal-hal umum dan buruk yang sering terjadi, bahwa hidup itu tidak indah puisi. Sama seperti proses persalinan, perjalanan meraih sukses karier dan bisnis kira-kira seperti itu, namun yang dimaksud dengan '*perut sedikit mules dan prul tiba-tiba anak kita lahir*' itu bisa memakan waktu yang terasa sangat lama, membuat keringat dan gigi anda gemeretak menahan sakit, dan jika tidak tahan anda bisa pingsan atau koma, bahkan yang lebih buruk, anda bisa mati, dan bayi anda bisa mati, dan bahkan kalian bisa mati!

Nah, pertanyaan saya: Apakah anda tetap mau melanjutkan membaca buku ini? Apakah anda sanggup membayar harga kesuksesan anda itu?

Jika jawaban anda ialah "Ya", bagus.

Saya memberitahukan hal yang buruk agar anda siap secara mental, dan menyadari bahwa "*Kota Roma tidak dibangun dalam sehari*". Dan jika saya juga memberitahukan hal yang baik, serta cara lebih mudah untuk anda mencapai sukses, hal itu tidak membuat anda lengah atau takabur.

Faktor kedua yang sering dikatakan orang sebagai kunci sukses ialah iman dan pertolongan Tuhan dalam mencapai sukses. Dikatakannya bahwa Tuhan telah memberkati hidupnya sehingga segala sesuatu berjalan lancar dan segala keinginannya tercapai dengan mudah dan nyaris seperti mukjizat.

Juga diajarkan bahwa jika mengalami kesulitan atau penderitaan atau jalan buntu, janganlah putus asa, melainkan serahkanlah diri anda kepada Tuhan, maka Ia akan bertindak dan membuka jalan.

Pengalaman hidup dan realita yang terjadi secara umum sesungguhnya tidaklah seperti yang dikhotbahkan orang, yang disaksikan bahwa Tuhan secara aktif dan nyata membantu seseorang untuk sukses dan mengatasi persoalan. Bukannya saya tidak percaya bahwa hal itu tidak pernah terjadi, atau bahwa Tuhan tidak bisa membantu kita atau hal sejenisnya. Saya percaya bahwa hal

itu bisa saja terjadi. Namun itu bukanlah suatu kejadian umum dan wajar atau yang bisa kita ikuti jalannya agar juga terjadi dalam kehidupan kita, itu adalah kekecualian.

Menurut saya, Tuhan dan keberadaan atau aktivitas-Nya bersifat rohani, yaitu berkenaan dengan pengembangan pribadi dan urusan spiritual serta akhirat, bersifat subjektif dan immaterial, sehingga tidak bisa dibuktikan karena tidak terstruktur. Jadi jika seseorang mengatakan bahwa Tuhan telah menolongnya dalam mengatasi kesulitan hidup dan memberikannya kesuksesan karier atau bisnis, hal itu artinya bukan Tuhan secara spesifik dan nyata benar-benar memberikan pertolongan kepada orang itu, namun kepercayaan orang itu kepada Tuhan telah membuatnya merasa lebih yakin dan lebih kuat dalam mengatasi kesulitan hidup serta mencapai sukses. Atau dengan kata lain, Tuhan telah memberikan ide tentang jalan keluar dan telah memberikan ide akan kekuatan dan pertolonganNya dalam kehidupan orang yang percaya, sehingga sebagai akibatnya apa yang dipercayai orang itu menjadi kenyataan.

Bagi orang beriman, penjelasan saya itu diartikan sebagai pertolongan Tuhan, sedangkan bagi orang yang memahami potensi kemanusiaan, hal itu adalah '*self fulfilling prophecy*' yang diakibatkan oleh kekuatan pikiran bawah sadar seseorang terhadap potensi suksesnya.

Saya mengatakan ini berdasarkan pengalaman dan pengamatan serta akal sehat, bahwa urusan karier dan bisnis harus ditangani secara *business-like* dan kompetensi, sedangkan urusan Tuhan adalah berkenaan dengan kerohanian, moral, dan akhirat. Karenanya, jika kita salah kaprah dalam menangani persoalan, atau mencampurkan hal agama, ketuhanan dengan bisnis, maka hasilnya akan kusut.

Dengan menyampaikan hal ini saya tidak bermaksud untuk meragukan kebenaran pengajaran beberapa orang yang telah sukses karena faktor agama atau Tuhan, melainkan mengingatkan anda bahwa hal itu memerlukan interpretasi khusus, dan belum tentu anda pun bisa mendapat hasil yang sama.



Menurut saya, profit bisnis tidak akan naik dengan hanya didoakan dan bahkan dipuasakan, melainkan perlu di manajementi secara meritokratis, agar bisnis anda beroperasi dengan biaya rendah, dan mampu memberikan produk/jasa yang manfaatnya lebih besar daripada nilai uang pembeli dan dari kompetisi secara meyakinkan.

Saya perlu membahas hal ini karena telah banyak saya lihat rekan pengusaha dan profesional yang bisnis dan kariernya bantut bahkan ambruk karena terlalu banyak menghabiskan waktu untuk aktivitas kerohanian, dibandingkan dengan berpikir dan bekerja. Mereka berkepercayaan bahwa jika mereka *take-care* terhadap urusan ketuhanan, maka Tuhan akan *take-care* terhadap urusan bisnis dan karier mereka. Namun, begitu hasil akhirnya tidak seperti yang mereka harapkan—bahkan ada yang menjadi sangat buruk—mereka berbalik kecewa dan membenci Tuhan, karena dituduh ingkar janji atau tidak ingat budi.

Saya geli mendengarnya karena menurut saya yang salah bukan Tuhan atau agama, melainkan manusia yang mengajarkan dan menerapkan metode yang tidak logis.

Jika semua persoalan bisa selesai hanya dengan doa dan puasa atau iman, maka bumi ini telah menjadi Firdaus. Tidak ada lagi penyakit, kemalangan, penderitaan, kemiskinan, kecelakaan, kejahatan, atau kebangkrutan bisnis, bukankah demikian?

Menurut saya, relevansi peranan agama dan Tuhan terhadap sukses karier dan bisnis adalah karena '*applied faith*', yaitu orang yang bukan hanya mengaku percaya kepada Tuhan, melainkan sungguh hidup dan berperilaku sebagaimana ajaran agamanya.

Karena '*applied faith*' akan membentuk moral dan karakter orang yang positif, yang baik, yang jujur, yang tabah dan yang penuh pengharapan akan hasil positif. Karakter dan perilaku positif itulah yang akan memudahkannya mencapai kesuksesan dalam karier maupun bisnis.

Dengan kata lain, jika ada orang yang sanggup memiliki perilaku dan karakter yang seperti itu, sekalipun tanpa agama, mereka juga bisa sukses; sebaliknya, sekalipun orang mengaku beragama dan bertuhan, namun jika perilakunya tidak kondusif terhadap sukses,

maka pengakuannya itu tidak berarti dan tidak akan menghasilkan kesuksesan. Itulah salah satu jawaban mengapa banyak *'Free Thinker* (orang yang tidak mau terikat kepada ajaran agama), Komunis atau bahkan Atheis, yang tetap bisa sukses dan hidup berbahagia, mengapa? Karena *"Success follows attitude!"*

Camkanlah bahwa segala sesuatu di atas muka bumi ini ada aturan main dan hukumnya masing-masing. Alam mempunyai hukumnya sendiri, seperti misalnya hukum gravitasi; ia tidak peduli apakah anda percaya kepada hukum itu atau tidak, jika anda melompat dari gedung berlantai tiga, maka anda akan jatuh ke bawah karena daya tarik bumi dengan akibat tulang anda patah, atau bahkan kepala anda pecah!

Agama dan ketuhanan mempunyai hukum rohani, yang berhubungan dengan interrelasi sesama manusia dengan Tuhan, kehidupan sekarang dan akhirat, yang jika dilanggar, akan mendapat hukuman moral, seperti hati nurani yang merasa bersalah. Demikian juga bisnis mempunyai hukumnya sendiri seperti pepatah, *"Business is business"*, sehingga jika produk/jasa anda tidak kompetitif, mahal dan buruk dibandingkan kompetitor, maka tidak peduli seberapa saleh anda menjalankan hukum agama, bisnis anda tidak akan tertolong, karena telah melanggar hukum bisnis.

Maaf saja, saya pribadi agak malas bahkan sedikit curiga jika berurusan dengan profesional atau pengusaha yang terlalu rohani, sehingga di hampir setiap beberapa kata diselingi dengan ucapan seperti, *"Ya, jika Tuhan menghendaki"*, atau *"Semua karena kebaikan Tuhan, bukan karena kemampuan saya"*, atau *"Saya tidak berani memastikan, agar tidak mendahului kehendak Tuhan"*, atau, *"Semua keberhasilan saya karena doa"*, atau *"Saya tidak mau mengandalkan pikiran dan kemampuan saya sendiri"*, atau *"Saya tidak bisa menjawab sekarang, karena perlu saya doakan dulu dan menunggu jawaban Tuhan"*, dan sejenisnya.

Saya malas berhubungan dengan orang seperti itu karena tidak bisa mendapatkan kepastian dan jawaban yang logis pragmatis serta manusiawi. Mereka lihai. Dengan melemparkan semua urusan kepada Tuhan, maka jika terjadi suatu kesalahan atau kegagalan,

mereka pun bisa melemparkan tanggung jawab ke langit! Dan saya sedikit curiga kepada mereka karena jangankan mereka benar bahwa apa yang mereka peroleh selama ini bukanlah hasil pikiran dan kerja keras mereka sendiri, melainkan karena faktor X, sehingga tidak bisa disebut sebagai bukti kompetensi dan *track-record*, karena siapa tahu, jika mereka tidak mendapat ilham lagi, maka kinerjanya akan payah.

Lebih parah lagi jika kata-kata manis mereka hanyalah suatu manipulasi citra untuk menyelubungi sesuatu yang entah apa, seperti kata pepatah, "*When it sounds too good to be true, possibly it is!*"

Saudaraku, hendaknya jangan salah paham terhadap saya. Bukanlah maksud saya hendak melecehkan perilaku orang ataupun agama, melainkan sedang menjabarkan fakta yang selama ini diselubungi misteri kemunafikan dan kenaifan. Saya ingin kita sekalian berpikiran dan berhati nurani jernih, agar kita bisa melihat dan mendengar suara kebenaran dengan benar.

Saya ingin menekankan bahwa kita sangat memerlukan agama dan Tuhan, bukan hanya untuk urusan karier atau bisnis, melainkan juga untuk semua aspek kehidupan; namun yang saya maksud bukanlah agama atau kepercayaan KTP (kartu tanda penduduk) yang besar di mulut kecil di teladan, yang menjadikan agama sebagai sumber konflik dan keonaran, atau 'kendaraan politik' untuk mencapai tujuan materialistik dan hedonistik; melainkan aclalah '*applied faith*'.

Seperti ada tertulis, bahwa "*Iman tanpa perbuatan adalah mati!*", maka yang saya kritik adalah orang yang mengaku beriman, namun yang perbuatannya tidak sesuai dengan substansi kepercayaannya.

Logikanya, bagi orang yang percaya kepada Tuhan, harusnya akan bisa lebih sukses dibandingkan dengan orang yang tidak percaya, mengapa? Jika seseorang dapat sukses dengan mengandalkan kekuatannya sendiri yang relatif kecil dan terbatas, apalagi bagi kita yang mengandalkan Tuhan yang Maha Kuasa dan Maha Besar? Bukankah seyogianya kita harus bisa melakukan perkara-perkara yang luar biasa besar dan meraih sukses spektakuler? Bukankah kita percaya bahwa Allah Yang Maha Hadir dan Maha

Pengasih akan menyertai kita senantiasa? Bukankah Bagi Allah, dan bagi orang yang percaya kepadaNYA, "*Tidak ada barang sesuatu yang mustahil!*?"

Berarti saudaraku, hendaknya anda mengerti bahwa saya percaya dan mengajarkan anda untuk percaya, bahwa '*applied faith*' adalah mutlak perlu dan berguna. Saya tidak layak dan tidak mau menjadi manusia yang arogan, apalagi menadirkan kuasa Tuhan, karena saya paham betul bahwa kita memerlukan Tuhan; namun yang saya sedang ajarkan ialah agar kita tidak salah kaprah, menganggap beragama identik dengan bertuhan, dan memanejemeni bisnis sama seperti kita memanejemeni organisasi agama.

## 2

### PIKIRAN, KARAKTER, DAN SUKSES

alam setiap interrelasi saya dengan banyak orang selama menjadi penulis dan pelatih program pengembangan sukses pribadi maupun bisnis, saya menemukan bahwa faktor vital dan dominan yang menentukan kualitas hidup seseorang maupun bisnis adalah masalah sikap mental dan karakter manusia.

Dalam skala mikro, itu menunjuk kepada karakter perseorangan, yang jika dalam bisnis berarti adalah para pemain bisnisnya (karyawan dan pengusaha), dan dalam skala makro adalah karakter masyarakat atau bangsa.

Sekalipun dipercayai oleh banyak orang bahwa karakter individu ataupun suatu bangsa ditentukan oleh 'langit' atau nasib, sehingga kita tidak bisa memilih dan tidak bisa berbuat apa-apa terhadap kondisi yang *predetermined (given)* seperti itu, namun kalau kita berani introspeksi dan menelaah esensi, maka akan kita temukan bahwa bukan itu masalahnya. Nasib hanyalah 'kambing hitam' atau bahkan 'berhala' yang diciptakan oleh orang untuk mentolerir ketidakmampuan dan ketidakmauannya untuk mengubah kualitas kehidupannya dengan perjuangan dan pengorbanan. Dengan melontarkan alasan 'nasib' maka ia/mereka bisa merasa tenang dan tanpa perasaan bersalah menjalani kehidupan yang ala kadarnya, jauh dari berkualitas, apalagi berguna.

Banyak orang hidup seperti layaknya tumbuh-tumbuhan atau (maaf) hewan. Mereka lahir, dibesarkan, bersekolah, bekerja, menikah, beranak, bercucu, tua, dan mati.

Semua itu berjalan secara otomatis dan naluriah, tanpa banyak menggunakan pemikiran, apalagi strategi. Jika mampu bersekolah, bagus, karena anak lain pun bersekolah. Jika tidak mampu berse-

kolah, ya sudah, karena anak lain pun tidak bersekolah. Mereka tidak tahu untuk apa bersekolah, sehingga tidak belajar dan diajar secara serius agar menjadi pelajar berprestasi di sekolahnya. Bagi mereka, yang penting bersekolah. Jika diperlukan tawuran pada waktu bersekolah, ya ikut meramaikan. Jika *di-drop-out* karena kenakalannya atau kebodohnya, ya sudah.

Jika mampu bekerja, bagus, karena orang lain pun bekerja. Jika tidak mendapat pekerjaan, ya sudah, orang lain pun banyak yang menganggur. Jika bisa menikah bagus, karena orang lain pun menikah, demikian seterusnya, sampai ajal menjemput.

Dan karena alasan itu dipercayai dan diterapkan oleh banyak orang, maka hal itu telah menjadi mitos dan budaya, yang dalam skala makro dinamakan budaya bangsa.

Akibat dari budaya dan mitos itu, maka generasi masyarakat selanjutnya tanpa disadari dan tanpa pemikiran kritis telah menerima didikan dan kepercayaan yang serupa, dan menganggapnya sebagai kebenaran, sehingga tidaklah mengherankan jika di mana pun kita berada atau pergi, selama masih di lingkungan makro yang sama, kita akan menemukan *belief systems* dan karakter yang seragam atau nyaris sama dari masyarakatnya.

*"As a man thinketh in his heart, so is he"* bukanlah sekadar kata mutiara, melainkan sungguh mempengaruhi seluruh kehidupan manusia, karena kita memang hanya akan menjadi sebagaimana yang bisa kita pikirkan. Karena pikiran akan mempengaruhi dan membentuk karakter. Dan karakter akan mempengaruhi dan membentuk kehidupan kita.

Ibarat sebuah pohon yang tumbuh karena adanya benih, demikian juga setiap perbuatan manusia timbul akibat 'benih tersembunyi' yang adalah pikiran, dan tidak mungkin ada perilaku tanpa berasal dari pikiran, apakah itu adalah perbuatan yang mengakibatkan kegembiraan atau penderitaan, kesuksesan atau kegagalan, semua itu adalah buah yang harus dituai orang karena bentuk pikirannya.

Jadi kehidupan seseorang dibentuk oleh dirinya sendiri, yaitu oleh bentuk dan kualitas pikirannya. Jika pikirannya benar dan

mulia, maka manusia akan mempunyai kualitas hidup yang ilahi. Sebaliknya jika pikirannya salah dan rendah, maka manusia akan turun derajatnya sampai ke tabiat hewani.

Di antara kedua ekstrem itulah biasanya karakter seseorang berada, dan kita adalah pembuat sekaligus majikan atas pikiran, pembentuk karakter, lingkungan, dan nasib kita sendiri.

Jadi, sekalipun dalam keadaan yang lemah dan buruk, kita adalah tetap sebagai tuan atas kehidupan kita sendiri, namun sebagai tuan yang bodoh, yang tidak bisa mengatur 'rumah tangga' kehidupan sendiri.

Hanya dengan menyadari hukum pikiran, menganalisis diri sendiri secara saksama, dan mau memperjuangkan nasibnya sendiri secara aktif, dengan sabar dan tekun, maka seseorang bisa menjadi pribadi yang berkarakter sukses.

Pikiran manusia ibaratnya seperti sebuah taman, yang bisa dikelola secara cerdas dengan menaburkan benih tanaman yang berguna dan sesuai harapan, atau dibiarkan liar tidak terurus. Apa pun pilihan kita, apakah mengurus atau menelantarkan, semuanya akan membuahkan hasil, apakah tanaman berguna, atautah huma ilalang.

Jika anda ingin mengelolanya dengan baik, maka anda harus melakukan dua hal penting yaitu pertama, menanam benih yang baik serta menjaganya agar tumbuh subur dan terhindar dari serangan hama penyakit; hal kedua, anda harus terus-menerus memantau dan menghalau ilalang atau huma yang tumbuh di area taman anda, agar mereka tidak menghabiskan unsur hara yang diperlukan oleh tanaman yang anda inginkan.

Jadi, karena pikiran dan karakter itu satu hal yang mempengaruhi hasil, maka kita boleh dan logis jika menilai kualitas pikiran seseorang dari karakter dan kualitas hidupnya. Seseorang yang sukses, seyogianya mempunyai karakter dan pikiran yang juga sukses, sedangkan orang yang gagal, seyogianya mempunyai karakter dan pikiran yang gagal dikelola. Ini adalah persoalan pengetahuan dan pengalaman serta perbuatan manusia itu sendiri, dan bukan urusan nasib, langit, Tuhan, setan, lingkungan atau manusia lain.

Dengan premis ini, kita bisa berlanjut bahwa manusia tidak menarik sesuatu hal yang mereka inginkan, melainkan apa yang serupa dengan mereka, maksudnya, kita tidak akan bisa menarik kesuksesan dan kekayaan hanya karena kita menginginkan hal itu, apabila kita bukanlah orang yang tepat untuk kesuksesan dan kekayaan, sama seperti bunga mawar tidak akan tumbuh pada batang ilalang liar.

Demikian pula sebaliknya, adalah logis jika kita merasa yakin bahwa tanaman mawar kita akan menghasilkan bunga mawar pada waktunya, dan bukan ilalang atau onak duri.

Itulah alasan mengapa banyak ajaran *Positive Thinking* dan *Success Strategy* atau doa puasa kepada Allah sepertinya bantut dan tidak membuahkan hasil jika dilakukan oleh orang yang tidak kondusif terhadap sukses.

Mudahnya: bukan doanya, dan bukan kepada siapa berdoanya, melainkan siapa yang berdoa, dan apa yang didoakan, itulah yang akan menentukan hasilnya.

Sebagai contoh, jika anda adalah karyawan yang ingin mempunyai taraf kehidupan yang lebih baik, seperti mempunyai rumah, mobil, dan gengsi yang baik, yang anda ketahui hanya bisa terjadi jika anda mempunyai posisi karier dan gaji yang lebih tinggi dari sekarang; anda sangat menginginkan promosi karier dan peningkatan gaji itu agar impian anda terwujud, namun anda tidak bersedia memberikan manfaat dan produktivitas yang lebih besar kepada majikan atau perusahaan anda—apakah karena anda tidak kompeten, atukah karena anda tidak bersedia memberi terlebih dahulu sebelum menerima—maka seberapa besar pun keinginan anda, hal itu secara logis seperti yang kita bahas tentang hukum pikiran, hanyalah '*wishful thinking*'.

Atau contoh lainnya, jika anda adalah pengusaha atau pimpinan perusahaan yang menginginkan agar semua karyawan anda memberikan kontribusi dan partisipasi manfaat yang lebih besar dan lebih baik kepada perusahaan, agar kinerja bisnis anda meningkat, lebih mamputambah dan mamputumbuh; namun anda tidak bersedia memberikan pelatihan kepada karyawan agar kemampuan dan



motivasinya meningkat. Juga anda tidak bersedia merancang sistem kompensasi meritokratis yang memberikan penghargaan lebih kepada karyawan yang berprestasi, malahan anda melakukan upaya-upaya pemotongan penghasilan karyawan melalui pembuatan peraturan yang tidak adil, sehingga menimbulkan suasana kerja yang demotivatif. Apakah anda akan berhasil? *No way!*

Saya memberikan ilustrasi di atas untuk meyakinkan anda bahwa kita adalah penyebab dari peristiwa atau kondisi lingkungan (sekalipun banyak di antaranya yang terjadi tanpa disadari terlebih dahulu), agar kita mempunyai persamaan *mindset*, dan memudahkan saya dalam membantu anda meraih kesuksesan karier atau bisnis seperti yang anda inginkan, secara benar, memuaskan, dan bermanfaat bagi banyak orang.

Pikiran dan perbuatan yang baik tidak pernah akan menghasilkan hal buruk. Kerajinan, inisiatif, kejujuran, kompetensi, produktivitas, akan menghasilkan prestasi dan promosi karier atau kesuksesan bisnis; dan pikiran serta perbuatan yang buruk tidak pernah akan menghasilkan hal baik. Kemalasan, egois, kepicikan, kecurangan, kebodohan, iktikad jahat, hanya akan membuahkan kegagalan karier atau bisnis. Sehingga bagi orang munafik atau degil, yang berupaya menuai bunga mawar dari ilalang, ibaratnya seperti mendandani pusara dan memugarnya sedemikian rupa agar tampak indah, dan melupakan esensi bahwa kuburan ialah kuburan, tidak peduli bagaimanapun tampak luarnya, isinya tetap sama, mayat atau tulang belulang orang mati!

### **Apakah Anda Berpotensi Sukses?**

Di dalam diri anda tersedia *power* untuk mencapai apa saja yang anda inginkan, tapi hal itu tidak akan terjadi jika anda tidak mempunyai hasrat yang kuat terhadap suatu tujuan. Janganlah bodohi diri anda sendiri dengan berkompromi untuk mencapai sesuatu kurang dari 100% pencapaian hasil, yakni kesediaan untuk memulai tapi tidak berani untuk mengakhirinya sampai tuntas, percuma!

Semua orang memerlukan umpan balik atas setiap kinerjanya. Lagi pula, apa enaknya dan apa bangganya, jika anda mencapai

sesuatu yang tidak ada seorang pun peduli, sehingga adalah perlu untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang cukup berharga sehingga memberi kesempatan kepada orang lain untuk memuji keberhasilan anda dan turut senang menikmati hasilnya bersama anda, dan nikmatilah sensasi kemenangan itu.

Tetapkanlah tujuan yang cukup besar namun tetap dapat anda capai. Pilahlah tujuan itu menjadi beberapa bagian yang dapat anda kerjakan dan capai hasilnya setiap hari, setiap bulan dan setiap tahun. Tetapkan tujuan untuk sukses, yakni sukses-sukses kecil dan juga sukses yang lebih besar. Dan nikmatilah sensasi kepuasannya dalam setiap peristiwa, untuk membuat anda tetap bersemangat dan percaya diri.

Yang terpenting ialah agar anda bisa menetapkan target yang bisa segera anda mulai sejak sekarang, dan pikirkanlah diri anda meraih sukses-sukses itu dalam setiap perjalanan hidup anda, yang pasti akan terwujud selama anda konsisten melaksanakan pencapaiannya tanpa kompromi dan tanpa pasang-surut semangat.

Jadi, bisakah anda melihat bagaimana akan jadinya diri dan kehidupan anda setahun dari sekarang? Dapatkah anda membuat keputusan dan komitmen untuk menjadi pribadi yang sukses seperti yang anda idam-idamkan?

Jika ya, berarti anda memang sungguh mempunyai potensi dan kuasa untuk mencapai apa saja yang anda inginkan.

## **Kekuatan Citra Diri**

Memvisualisasikan diri anda sedang dalam keadaan sukses mencapai tujuan hidup anda adalah semacam tambahan energi untuk mencapai keinginan anda. Sebab jika anda telah bisa membayangkan diri anda sudah dalam keadaan sukses, anda dapat menjadikannya kenyataan, karena hal itu akan memberi kemampuan dan dorongan semangat ketika menghadapi berbagai rintangan.

Maafkanlah diri anda sendiri, sebagaimana yang anda ingin orang lain juga memaafkannya atas berbagai kesalahan yang anda lakukan selama memperjuangkan sukses. Yakinkan diri anda bahwa

kesalahan adalah suatu proses belajar untuk menjadi lebih baik, dan bahwa kegagalan hanyalah sukses yang tertunda. Biarkanlah segala perasaan cemas dan ketakutan pergi dari pikiran anda. Dan jangan terpaku kepada hari kemarin. Angkatlah wajah anda dan tataplah ke arah depan.

Sekalipun saran saya ini lebih **mudah** cliucapkan daripada dilakukan, namun anda memang harus mampu menyiasati keadaan negatif dan mengubahnya menjadi hal positif, jika anda tidak mau benar-benar merasa gagal dan berhenti berjuang.

Apakah anda takut kepada kemiskinan, atau kegagalan mencapai tujuan, atau tidak mampu membeli mobil atau rumah idaman anda, atau menjadi bangkrut jika berhenti bekerja? Maka ubahlah ketakutan itu menjadi tujuan positif untuk mendapatkan keamanan finansial.

Apakah orang-orang membuat anda cemas, dan membuat anda merasa rendah diri, karena tidak sebgus orang lain? Maka ubahlah kecemasan itu menjadi tujuan positif. Jangan khawatir, setiap orang pasti mempunyai kelemahan dan perasaan inferior pada intensitas tertentu. Jika anda merasa diri anda tidak menank, janganlah terpana oleh persepsi itu, karena jika cliiarkan, maka pikiran anda akan mewujudkannya menjadi realita. Ubahlah cara berpikir anda, maka hal itu akan mengubah perilaku anda. Dalam banyak kasus, pikiran negatiflah yang menjadi kendala utama terhadap pencapaian sukses karena memaku seseorang pada kehidupan yang buruk dan gagal.

Teruslah bergerak maju. Beranilah mengambil risiko. Jika untuk sukses diperlukan kepindahan ke kota lain atau ke bidang pekerjaan lain, lakukanlah. Jadilah pribadi yang pro-aktif dan partisipatif, maka segera anda bertumbuh menjadi orang yang mempunyai citra sukses.

# 3

## UANG & SUKSES

Jika anda ingin mendapat uang banyak dengan cepat dan tanpa kerja, maka buku ini bukanlah untuk anda, karena yang akan anda pelajari adalah cara mendapatkan sukses finansial melalui kerja keras dan persistensi yang mungkin memakan waktu cukup lama.

Dengan pendidikan yang baik, informasi yang memadai, sedikit kebijakan, kesabaran, inspirasi, dan kesediaan untuk *bertindak*, saya percaya bahwa siapa pun bisa sukses. Jadi, anda hampir mustahil bisa sukses jika hanya mendengarkan nasihat para guru, atau dengan hanya membaca buku ini, jika malas untuk bertindak, atau tidak cukup tabah dalam berjuang.

Dalam buku saya "JUST DUIT" (sudah diterbitkan oleh Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama—red.), saya menulis bahwa mempunyai cukup banyak uang sebenarnya bukanlah hal sulit, namun tetap saja banyak orang yang setelah bekerja berpuluh tahun akan menjalani masa pensiunnya dalam keadaan berkekurangan, mengapa demikian?

Dalam buku itu saya menjabarkan bahwa problema kekurangan finansial bukan hanya terletak pada masalah teknis, melainkan lebih kepada kendala mental, atau *'basic belief system'* orang yang sarat dengan mitos atau kepercayaan yang keliru tentang uang.

Jadi langkah esensial yang harus anda ambil adalah memahami dan menghargai cara uang bekerja.

Uang adalah alat pengukur *value* (nilai). Seberapa besar nilai uang yang akan anda keluarkan atau dapatkan, hal itu tergantung pada seberapa besar nilai produk/jasa yang akan anda berikan

kepada orang lain. Jika anda menginginkan uang lebih banyak, maka pertama-tama (terlebih dahulu) dan secara paralel anda harus menciptakan dan memberikan sesuatu yang bernilai bagi orang lain, untuk layak ditukarkan dengan uangnya.

Seperti kata pepatah, *"The more you put in, the more you can take out"*. Itu artinya bahwa anda harus mempunyai dan memberi *value* yang berharga, yang menjadikan hidup orang lain berbeda dan lebih baik, apakah itu kepada bos anda, pelanggan, ataupun komunitas; barulah kemudian uang datang menyusul.

Jadi adalah keliru besar jika ada karyawan yang menginginkan mendapat promosi karier atau peningkatan gaji, dengan berkata, *"Kabulkan terlebih dahulu permintaan saya, maka saya akan bekerja lebih keras dan memberi nilai lebih besar kepada perusahaan!"*. Ibaratnya, hal itu seperti petani yang mengatakan kepada lahan sawahnya, *"Berikan saya basil panen jagung yang berlimpah, maka saya akan menaburkan benth jagung berkualitas unggul!"*

Terdengar menggelikan dan konyol, bukan?

Namun berapa banyak karyawan dan pengusaha yang bermental seperti itu, yang mengharapkan hadiah tanpa keringat, naik gaji tanpa kontribusi, atau penjualan naik tanpa pertukaran manfaat kompetitif? BANYAK SEKALI!

Jika anda berkesempatan memasuki berbagai jenis industri dan mengenal sedemikian banyak pemain bisnis segala level, anda akan terperangah mengetahui bahwa begitu banyaknya orang-orang marginal yang menyalahi azas manfaat berkenaan dengan nilai uang; namun yang tersinggung dan marah jika dikatakan bahwa penyebab kesulitan finansial mereka adalah diri mereka sendiri, dan bukan faktor nasib atau manusia lain!

Jadi, untuk mendapatkan uang lebih banyak, fokuskanlah diri anda untuk terus-menerus menciptakan dan memberikan nilai tambah kepada orang lain terlebih dahulu—dengan cara membuat kehidupan orang lain menjadi lebih mudah, atau menghindarkan seseorang dari hal yang tidak diinginkannya—maka sebagai konsekuensi logisnya, uang akan datang menghampiri anda (untuk detail penjabaran tentang uang, bacalah buku "JUST DUIT").

Ada pepatah yang berbunyi, *"If you wish to know the road up the mountain, ask the person who goes back and forth on it,"* sehingga patut jika ingin mengetahui rahasia sukses, adalah dengan bertanya kepada mereka yang telah mencapainya. Dan uang adalah indikasi dan atribut dari banyak bentuk kesuksesan, hasrat universal, materialisasi dari kekayaan, yang membuat hidup menjadi lebih mudah dan lebih bebas, serta memberikan *'peace of mind'*.

Sepanjang sejarah, orang yang sukses dan kaya sering mencapainya melalui kerja keras, rajin, dan kepercayaan kepada diri sendiri; dan bagi beberapa lainnya memerlukan keberanian, kejeniusan, dan stamina. Sedangkan bagi beberapa lainnya, tidak ada yang istimewa kecuali ambisi untuk mengubah impian menjadi kenyataan.

Apa pun yang anda inginkan, apakah sukses karier atautah sukses bisnis, anda mempunyai potensi dan kemampuan untuk mencapainya. Pikirkanlah tentang hal apa yang paling anda inginkan dalam hidup. Sukses semacam apa, dan atribut sukses apa yang benar-benar berarti bagi anda? Dan bagaimanapun sulit kelihatannya, jika anda telah siap untuk membayar harganya, semua itu akan bisa menjadi milik anda, cepat ataupun lambat. *It's just a matter of time!*

Saya hanya mengingatkan bahwa kebanyakan orang yang mencapai kesuksesan sosial dan finansial tidaklah terlahir kaya, melainkan karena mereka menyelesaikan rencana hidup mereka dengan kerja keras dan ketekunan. Seperti yang ditulis oleh A.P. Gouthey bahwa, *"To get profit without risk, experience without danger, and reward without work, is as impossible as it is to live without being born."*

## Sekilas tentang Bill Gates

Karena saya pengagum Bill Gates, maka dalam kesempatan ini saya ingin berbagi hal yang saya ketahui tentang rahasianya.

Sebagai *Chairman* Microsoft, Bill Gates mendapatkan kekayaan jauh lebih banyak dan lebih cepat dari siapa pun juga dalam

sejarah. Beberapa tahun lalu, nilai pasar Microsoft seharga 500 miliar dolar Amerika, dan ia sendiri memiliki kekayaan pribadi hampir 100 miliar dolar Amerika.

Apakah yang bisa kita pelajari dari mega sukses seperti Bill Gates?

- *Percaya kepada diri anda sendiri*

Kedengarannya sederhana, tapi memang itulah rahasia kesuksesan Bill Gates dan banyak orang sukses. Pada usia sebelas tahun, ia secara meyakinkan berkata kepada pendetanya bahwa ia bisa sukses atas apa saja yang dipikirkannya. Dan ketika masih di sekolah menengah, ia berani berkata bahwa ia bisa mendapatkan uang satu juta dolar pertamanya sebelum berusia 25 tahun.

Sekalipun terdengar aneh, namun setiap orang senang bertaruh kepada pemenang. Apakah anda mempunyai dan mampu meradiasikan entusiasme dan keyakinan anda ketika berbicara tentang hal-hal besar yang akan anda perbuat?

- *Bekerja sama dengan orang lain*

Sukses tidak terjadi di ruang vakum. Sukses memerlukan kerja sama dan bantuan orang lain. Temukanlah mitra yang sehaluan, namun yang mempunyai kompetensi yang berbeda dari anda, sehingga bisa saling mengisi dan sinergis. Sebab jika anda ahli dalam bidang strategi namun membenci pekerjaan *sales*, maka bisnis anda akan gagal tanpa mitra yang menyukai bidang *sales*. Demikian juga jika anda mempunyai visi namun sulit menjabarkannya menjadi program aksi, maka carilah mitra yang *detail-oriented*.

Bill Gates dan Microsoft *co-founder* Paul Allen bertemu di sekolah menengah, dan keduanya sudah mulai menghasilkan uang melalui keahlian mereka membuat *software* pada usia 13 tahun.

Ketika kuliah di Universitas Harvard, Gates bertemu dengan Steve Ballmer, yang sekarang menjalankan operasional bisnis Microsoft.

Bill Gates pernah mengatakan bahwa tanpa Paul dan Steve, tidak ada Microsoft.

- ***Memfokuskan energi***

Sejak masa mudanya, Bill Gates telah membuktikan kemampuannya untuk memfokuskan energinya ke arah pencapaian tujuan yang diinginkannya. Teman-teman sekolahnya juga menceritakan bahwa ia sering mengerjakan pekerjaan sekolah lebih jauh ke depan melampaui apa yang ditugaskan. Ia juga melanjutkan kebiasaannya yang dinamakan "*think weeks*", di mana ia mengisolasi dirinya untuk membaca, menulis, mempelajari kompetisi, dan merancang strategi untuk masa depan.

- ***Melihat peluang yang diabaikan oleh orang lain***

Pada tahun 1980, Bill Gates melakukan apa yang dinamakan orang "*the deal of the decade*", karena berhasil menegosiasikan perjanjian dengan IBM untuk memasok *operating system software* untuk *personal computers* mereka. IBM sangat memandang rendah potensi dari pasar PC, dan memberikan hak eksklusif kepada Microsoft untuk mengizinkan perusahaan lain menggunakan *software* tersebut.

Memahami bahwa produk bagus IBM biasanya ditiru oleh perusahaan lain, Gates telah menghitung bahwa ia akan meraih sukses besar menggunakan reputasi "Big Blue" dengan risiko minimal. Maka pada tahun 1994, Software MSDOS Bill Gates telah dipergunakan di lebih dari 90 persen PC.

Ironisnya, Microsoft bukanlah penemu dari *software* DOS tersebut, melainkan membeli haknya dengan harga obral dari perusahaan pencipta yang tidak menyadari nilai hebat dari programnya.

- ***Bersedia berbagi kemakmuran***

Bill Gates menyadari bahwa kesuksesan Microsoft tergantung pada kaliber orang-orangnya. Jadi ketika perusahaannya menjadi inkorporasi pada tahun 1981, ia menawarkan opsi saham yang



royal kepada karyawannya dalam rangka mempertahankan loyalitas profesional berbakat. Ratusan karyawan dan pemegang saham telah menjadi miliarder sejak perusahaan *go public* pada tahun 1986.

Bill Gates juga seorang filantropis, yang bersama istrinya mendirikan dua yayasan sosial yang menyumbangkan 10 miliar dolar Amerika untuk bidang kesehatan dan pendidikan.

- *Belajar dari kesalahan*

Microsoft awalnya sangat lamban dalam mengembangkan aplikasi perangkat lunak.

Produk pertama mereka adalah program *spreadsheet* yang dibuat pada tahun 1982 dan dinamakan 'Multiplan'. Namun baru saja diluncurkan ke pasar, telah ditenggelamkan oleh kompetitor mereka yang tangguh dan mempunyai kemampuan multi-fungsi, yakni 'Lotus 1-2-3'.

Gates kemudian merancang produk yang mengungguli Lotus dengan Microsoft Excel dan Microsoft Word. Dengan menggabungkan aplikasi bisnis kunci sebagai Microsoft Office, ia segera mendominasi pasar dunia untuk program perangkat lunak aplikasi.

- *Memperbaiki kegagalan*

Bill Gates adalah orang yang sangat percaya terhadap apa yang ia namakan "*feedback loops*". Microsoft memberikan komitmen dan perhatian yang sangat serius terhadap penggalian informasi dari pelanggan mereka yang tidak puas; dan Microsoft akan mengerahkan segenap sumber daya untuk mengatasi ketidakpuasan itu secepat mungkin, karena Gates paham bahwa untuk satu pelanggan yang kecewa, ia bisa menyebarkan ketidakpuasannya kepada 10 orang teman dan kenalannya. Dan isu itu akan berkembang sedemikian cepat dan luas, seperti kebakaran hutan di musim kemarau, yang akan segera membunuh bisnis.

Hal serupa adalah jika dalam perusahaan anda terjadi kesalahpahaman antara karyawan dan pengusaha, segeralah bertindak mengatasi persoalan itu, agar konflik internal anda tidak sampai mengganggu pelayanan kepada konsumen yang kelak akibatnya bisa sangat anda sesali.

Gates sangat percaya bahwa yang sungguh kita perlukan bukanlah sekadar motivasi untuk menjadi sukses, namun haruslah mencapai sukses yang sesuai dengan hati nurani kita, yang mengembirakan dan dapat kita nikmati sejak awal perjuangan sukses.

# 4

## CARA MENGEMBANGKAN MENTAL SUKSES

**R**apakah yang diperlukan dalam kehidupan sehari-hari untuk mencapai sukses? Untuk mengevaluasi pertanyaan ini, adalah perlu pertama-tama kita mengerti apakah 'sukses' itu, dan apakah yang hampir semua orang sukses miliki secara umum.

Adalah logis dan aman untuk menduga bahwa siapa pun yang membaca buku ini adalah orang yang ingin sukses dalam karier atau bisnisnya. Namun demikian, menurut survei, hanya 5% dari populasi manusia yang akan mencapai potensi optimal mereka dalam segala aktivitas atau proses sukses, dan 95% selebihnya tidak akan menjadi orang sukses.

Menurut definisi umum, "*Sukses adalah realisasi dari pencapaian haul yang berguna*", sedangkan menurut buku "No Pain No Gain" yang saya tulis, "*Sukses adalah menikmati keberhasilan pencapaian tujuan hidup yang berguna*", karena menurut saya, sekalipun seseorang mencapai tujuan hidupnya yang berguna atau hebat, namun jika ia tidak mampu menikmatinya—apakah karena terlalu sibuk, atau menjadi sakit fisik atau mental—maka itu tidaklah pantas disebut sukses.

Jadi sukses itu berbeda untuk setiap individu. Bagi seseorang, mendapatkan penghasilan sebesar 50 juta rupiah per tahun dianggap sukses, sedangkan bagi seorang lain, mendapat penghasilan 5 miliar rupiah per tahun barulah dianggap sukses. Atau bagi seseorang, menjadi manajer di perusahaan kecil sudah dianggap sukses, sedangkan orang lain menganggap sukses jika telah menjadi direktur utama sebuah perusahaan publik.

Apa pun juga sesuatu yang anda anggap sebagai sukses, diperlukan sekurang-kurangnya 5 karakteristik yang biasa dimiliki oleh orang sukses:

- *Goals* adalah faktor dominan yang paling penting untuk mencapai sukses. Tanpa tujuan atau target hidup yang realistis dan jelas, bagaimana anda akan tahu apakah anda telah mencapai sukses atau belum dan dalam taraf apa. Semua orang sukses yang saya ketahui, mempunyai tujuan hidup yang jelas, realistis, terukur dan bisa dicapai, serta dapat disesuaikan atau direvisi jika diperlukan. Dalam menetapkan tujuan hidup, tentu saja anda boleh menginginkan apa saja selama anda percaya bahwa hal itu bisa dicapai. Sebab jika anda menetapkan tujuan yang tidak realistis, sekalipun anda percaya, namun jika akal sehat anda menentangnya, maka hal itu bukanlah ide yang baik. Sebagai misal, anda menginginkan mempunyai tabungan sebesar satu miliar rupiah pada akhir tahun, dan nilai tabungan anda sampai hari ini baru sekitar seratus juta rupiah, dan penghasilan bulanan anda adalah sepuluh juta rupiah, sedangkan sekarang sudah bulan September, maka tujuan anda itu dinamakan tidak realistis atau *'wishful thinking'*. Sekalipun mukjizat bisa saja terjadi, misalnya anda menang undian, atau mendapat hibah dari saudara jauh, atau menemukan harta karun, sehingga tujuan anda tercapai, namun semua itu adalah kejadian yang tidak wajar, dan tidak sistematis, sehingga sebaiknya tidak diperhitungkan di dalam merancang tujuan hidup.
- Perilaku positif adalah faktor kedua yang dominan dimiliki oleh para orang sukses. Saya sendiri belum pernah menemukan atau mengetahui ada orang yang sukses karena upaya halalnya sendiri yang tidak memiliki perilaku positif. Mereka selalu melihat dunia ini dari sudut yang positif, yakni mempunyai perilaku *'can-do'* dan bukan *'can't-do'* pada setiap situasi, karena menyadari bahwa *"If you think you can or if you think you can't, you're right."* Semua orang sukses percaya bukan hanya kepada

diri mereka sendiri, melainkan juga kepada tujuan hidup mereka. Perilaku positif adalah dasar sekaligus penopang kesuksesan, yang bisa anda dapatkan melalui proses belajar yang terus-menerus, agar kompetensi dan wawasan anda terus meningkat, sehingga anda dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih cepat, serta mampu menerima tanggung jawab yang lebih besar. Perilaku positif membuat orang sadar bahwa selalu ada harga yang harus dibayar untuk mencapai kesuksesan hidup, yang kelak akan memberikan pengembalian investasi yang sesuai, apakah besar atau kecil; pengembalian hasil tanpa investasi akan selalu = 0.

- *"Thinking is the hardest work there is, which is the probable reason why so few engage in it"* (Henry Ford). Anda adalah produk pikiran anda. Apa saja yang mendominasi pikiran anda setiap waktu, itulah yang akan anda ciptakan dalam realita hidup, apakah itu berupa kemiskinan atau kekayaan, kegagalan atautkah keberhasilan, semua bersumber dari pikiran anda. Yang memungkinkan manusia berkuasa atas segala sesuatu di atas muka bumi ini adalah kemampuannya untuk berpikir. Demikian pula dengan semua orang sukses yang saya ketahui, mereka mau dan mampu menggunakan talenta ini dan terus meningkatkan potensinya secara optimal untuk mengontrol nasib mereka sendiri. Sekalipun ada orang sukses yang tidak mempunyai pendidikan formal yang tinggi, namun mereka mempunyai kualitas pikiran yang luar biasa, seperti kecerdasan, daya ingat yang kuat dan kemampuan menganalisis serta mengambil keputusan dengan data yang minim. Mereka praktis dan logis, tidak bertele-tele, dan tidak teoritis.
- Anda sulit untuk bisa sukses sendiri, anda memerlukan *networking*. Anda selalu akan menerima apa yang anda berikan. Jika anda ingin mendapat pertolongan, maka anda harus bersifat penolong. Jika anda sukses, bantulah orang lain mendapatkan apa yang mereka inginkan. Jika anda ingin dicintai, maka anda harus mencintai. Setiap kisah sukses yang saya ketahui adalah kisah tentang orang yang bekerja sama. Setiap orang memberi

kontribusi dengan keunikan talenta, keterampilan, dan kemampuan masing-masing. Lakukan apa yang terbaik yang anda miliki, dan biarkan orang lain mengisi kekurangan anda, demikian juga sebaliknya. Dengan adanya pemahaman bahwa anda memerlukan orang lain, dan anda diperlukan oleh orang lain, maka setiap hubungan interrelasi menjadi berkualitas dan saling menguntungkan, secara moral maupun materil. Itulah yang dilakukan oleh banyak orang sukses; mereka berteman, dan mereka berbagi; hari ini mereka memberi, besok mereka diberi; hari ini mereka menolong, besok mereka ditolong. *Give and take*, itulah azasnya.

- Ketabahan hati dan keuletan selalu menang. Anda tidak akan pernah gagal, asalkan tidak berhenti mencoba. Jika anda menghadapi kesulitan atau hambatan, cobalah mencari dan memikirkan cara lain yang lebih baik untuk mengatasinya. Kemudian, lakukanlah lagi. Seperti yang dikatakan oleh Winston Churchill ketika menghadapi saat-saat yang paling gelap dalam perjalanan karier hidupnya, "*Never, never, never give up!*"
- Jika anda tidak suka terhadap keadaan anda hari ini, jangan harapkan bahwa esok akan menjadi lebih baik, jika tanpa perubahan. Ubahlah perilaku anda, prioritas anda, dan aktivitas anda. Berubahlah dari reaktif menjadi proaktif. Hanya dengan berinisiatif mengubah keadaan, anda bisa mengharapkan bahwa hari esok akan menjadi lebih baik dari hari ini. Menurut saya, kehidupan itu seperti film. Anda menulis skenarionya. Anda menjadi aktor atau aktrisnya, sekaligus menjadi sutradara dan kritikus. Dan seperti setiap film, ceritanya bisa berakhir. Sehingga apa yang terpenting dalam hidup bukanlah sekadar perjalanan kisahnya, melainkan kualitas dari perjalanan hidup itu. Karenanya adalah vital untuk membuat setiap hari—atau setiap adegan film—menjadi hari terbaik anda, dengan memikirkan dan memberikan hanya yang terbaik bagi hidup anda dan orang lain.

Sebagai tambahan atas beberapa karakteristik atau mental sukses

di atas, saya perlu menekankan tentang kuasa dan pengaruh sikap pikiran terhadap sukses, bahwa hanya anda sendirilah yang bisa mengambil inisiatif untuk membebaskan kuasa dari pikiran anda, agar terbebas dari pengaruh dan kungkungan lingkungan, tradisi, kepercayaan dan pengajaran umum yang kebanyakan adalah marginal. Percayalah bahwa anda telah memiliki potensi kekuatan pikiran yang luar biasa, yang akan mengejutkan anda, namun yang biasanya tidak dimanfaatkan oleh orang kebanyakan. Saya hanya bisa membantu anda memberikan pengertian tentang beberapa faktor yang akan mencetuskan kuasa pikiran anda, namun yang selanjutnya harus anda sendiri yang bergerak melakukannya:

- *Passion*: Semua orang sukses memiliki hasrat internal yang berkobar-kobar untuk mencapai hasil terbaik, yang membedakan mereka dari orang kebanyakan, yang memberi energi dan semangat juang untuk mencapai potensi diri mereka yang optimal. Mereka tidak memerlukan motivasi dari luar, karena mereka memiliki *'self-starter motivation'*, karena hasrat itu telah menjadi obsesi, yang mengikuti dan mempengaruhi kehidupan mereka 24 jam sehari, 7 hari seminggu, sepanjang tahun, seperti api abadi yang tidak akan padam sekalipun menghadapi berbagai rintangan dan terjangan badai kehidupan. *Mental power* itu membuat mereka tidak kenal menyerah apalagi berhenti, dan mereka tidak akan melakukan hal apa pun kecuali untuk mencapai tujuan hidup mereka.
- *Belief*. "*They can because they think they can*"—Virgil. Anda hanya akan bisa mendapatkan penghasilan 500 juta rupiah per tahun, jika pertama-tama anda percaya bisa memperolehnya. Jika anda tidak percaya, maka anda akan mengatakan kepada diri anda sendiri bahwa anda menginginkannya, namun tidak akan bisa mencapainya. Kebenaran hidup tentang batasan potensi manusia ialah pikirannya sendiri yang akan mempengaruhi sistem kepercayaan seseorang dalam melakukan suatu tindakan. Jika anda mengembangkan kepercayaan kepada kemampuan diri anda,

maka secara otomatis anda juga akan mengembangkan realitas terhadap pencapaian hasil, atau mudahnya: Jika anda berpikir kerdil, maka anda akan percaya bahwa anda adalah kerdil, dan akan melakukan hal-hal yang kerdil, sehingga membuahkan hasil yang juga kerdil. Sebaliknya, jika anda berpikir besar, maka anda akan percaya bahwa anda adalah orang besar yang melakukan perbuatan-perbuatan besar, sehingga menghasilkan prestasi besar.

Ada kisah kehidupan seseorang yang saya kagumi, yang sekalipun penuh dengan penderitaan dan kegagalan namun ia tetap percaya bahwa mimpinya akan terwujud:

Bisnisnya bangkrut ketika ia berusia 31 tahun

Dikalahkan dalam pemilihan legislatif pada usia 32 tahun

Gagal lagi dalam menjalankan bisnis pada usia 34 tahun

Ditinggal mati oleh pasangan hidup pada usia 35 tahun

Menderita gangguan saraf pada usia 36 tahun

Gagal dalam pemilihan kongres pada usia 38 tahun

Gagal dalam pemilihan anggota kongres pada usia 43 tahun

Gagal dalam pemilihan anggota kongres pada usia 46 tahun

Gagal dalam pemilihan anggota kongres pada usia 48 tahun

Gagal dalam pemilihan senat pada usia 55 tahun

Gagal untuk menjadi Wakil Presiden pada usia 56 tahun

Gagal dalam pemilihan senat pada usia 58 tahun

Terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat pada usia 60 tahun

Dengan begitu banyak kegagalan dan penderitaan hidup yang dialaminya, Presiden Abraham Lincoln sebenarnya tidak mempunyai alasan untuk tetap gigih berjuang, namun kepercayaan yang sedemikian kuat bahwa dirinya suatu hari akan mencapai sukses, telah memberinya semangat dan kemampuan untuk bangkit kembali setelah jatuh berulang kali dan tetap menatap masa depan, sehingga patut diteladani prinsip hidupnya, *"Failure is not yours, unless you quit!"*



- *Strategy*: Strategi adalah peta perjalanan yang anda pergunakan untuk mencapai tujuan hidup dan ambisi anda. Hanya percaya bahwa anda akan mendapatkan penghasilan sebesar 500 juta rupiah per tahun tidaklah cukup. Anda harus merancang suatu strategi yang member! hidup anda arah yang jelas menuju sukses secara efektif-efisien, agar perjalanan anda tidak berputar-putar atau berjalan di tempat, melainkan cepat tepat menuju sasaran.
- *Energy*: Tanpa vitalitas fisik untuk melakukan tindakan, rasanya semua hal baik hanya menjadi mimpi belaka. Sekalipun anda mempunyai ambisi, kepercayaan diri serta strategi untuk mencapai sukses, namun jika anda tidak mampu bertindak, semuanya akan sia-sia. Sukses tidak bisa dipisahkan dari ketersediaan energi fisik, mental dan spiritual, yang memungkinkan kita untuk bekerja keras dalam meraih kesuksesan. Energi fisik adalah kekuatan dan kesehatan tubuh yang berasal dari masukan nutrisi yang seimbang, sehingga penting untuk mengkonsumsi makanan yang bergizi dan dengan pola makan yang baik, plus olahraga yang teratur. Sedangkan energi mental dan spiritual berasal dari lingkungan pergaulan dan proses pembelajaran kita, sehingga penting menempatkan diri anda pada situasi yang kondusif terhadap sukses, dan bukan yang polutif.

# 5

## MENTAL DAN KARAKTER PECUNDANG

Ciri-ciri pecundang ialah orang yang jika tersandung jatuh tidak mau berdiri kembali karena beberapa alasan, antara lain:

- Takut berdiri karena takut jatuh kembali
- Menyalahkan pihak lain yang membuat dirinya jatuh, apakah itu berupa orang lain, keadaan alam, nasib atau Tuhan
- Menyalahkan diri sendiri secara tidak proporsional, sehingga tidak berani mencoba lagi, karena setiap kali akan mencoba, teringat kepada peristiwa kejatuhan itu, dan memilih tidak mencoba sama sekali, agar tidak kecewa jika kelak jatuh kembali

Dan bagi pecundang, adalah nyaris mustahil untuk meraih sukses, dalam karier ataupun bisnis.

Juga ada beberapa karakteristik orang yang sejenis dengan pecundang yang harus anda hindari jika ingin meraih sukses, antara lain:

- **Bodoh**

Definisi bodoh adalah orang yang sekalipun telah diajar berulang kali namun tetap saja tidak bisa belajar dan memperbaiki diri, entah disebabkan karena kecerdasan yang rendah, atau daya konsentrasi yang lemah, atau kurangnya kemauan menyerap pelajaran.

Menurut saya, orang bodoh itu sulit ditolong dan dimanfaatkan kebergunaannya bagi perusahaan, karena kita tidak tahu

apa yang menyebabkan ia bodoh seperti itu, dan kita bukanlah ahlinya serta tidak mempunyai cukup waktu untuk mengurus hal seperti itu, sehingga saran saya, sebaiknya karyawan atau pekerja yang bodoh dipekerjakan hanya dalam bidang yang sederhana dan tidak memerlukan pekerjaan pikiran, atau dipecat saja.

- *Malas*

Orang malas dan orang bodoh sama-sama tidak bisa sukses. Bahkan orang malas lebih buruk dibandingkan dengan orang bodoh, karena mereka bisa bekerja, namun tidak man melakukannya dengan baik. Mereka mencari kesempatan untuk mencuri waktu kerja dengan berleha-leha, mengobrol, atau sekadar melamun, sehingga produktivitas mereka rendah, dan tidak mampu memenuhi jadwal penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu.

Jika perusahaan anda banyak orang malas, maka bisa saja anda salah mengestimasi produktivitas per karyawan sehingga mempekerjakan jumlah karyawan yang jauh lebih banyak dari yang sepatutnya. Sebagai contoh: Jika anda tidak tahu bahwa mayoritas pekerja anda adalah malas, sehingga ketika anda mengamati bahwa seorang pekerja atau karyawan rata-rata produktivitasnya adalah 10Y, sedangkan anda mempunyai target hasil sebesar 100Y, maka anda akan merekrut 10 pekerja agar target tercapai. Padahal, jika pekerjaan itu dilakukan secara optimal dengan cara yang tepat manfaat, maka setiap pekerja bisa menghasilkan 20Y, 30Y, bahkan ada yang bisa 40Y.

Menurut survei yang diadakan oleh beberapa asosiasi pengusaha kita ketika studi banding ke Cina, ditemukan bahwa produktivitas pekerja Cina bisa 4x lebih banyak dibandingkan dengan pekerja kita untuk jenis pekerjaan yang sama.

Untuk jenis pekerjaan fisik seperti itu tentulah tidak dipengaruhi oleh faktor kecerdasan, melainkan faktor kecepatan, yang tidak mau dilakukan oleh pemalas. Kata mereka, "*Kalau boleh lamban. kenapa barm cepat?*"

- *Tidak kompeten*

Kompetensi ialah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil baik dan benar, yang diperoleh dari proses belajar maupun pengalaman. Karyawan yang tidak kompeten sukar naik jabatan dengan kemampuan sendiri, karena tidak ada prestasi yang memberikannya nilai tambah untuk promosi.

Jika ada manajer yang tidak kompeten di bidangnya, bisa saja terjadi karena *'the right man on the wrong place'*, seperti misalnya *salesman* yang sukses ketika diangkat menjadi *sales manager* menjadi kusut kinerjanya. Atau orang yang belum mempunyai pengalaman kerja cukup, serta tidak mempunyai latar belakang pendidikan dan pengetahuan formal memadai, namun karena faktor kedekatan hubungan, diangkat menjadi manajer atau direktur perusahaan, hasil akhirnya sudah bisa diduga, buruk.

- *Tidak mempunyai entusiasme*

Ketiadaan entusiasme bisa disebabkan karena seseorang tidak menyukai bidang pekerjaannya ataupun lingkungan kerjanya, sehingga bekerja merupakan kewajiban, keterpaksaan, dan pengorbanan. Harapan mereka ketika bekerja ialah agar jarum jam segera berputar cepat dari pukul 8 menjadi pukul 5, dan hari Senin segera berganti menjadi hari Jumat, agar mereka segera libur dan melepaskan ketegangan.

Dan minggu yang paling dinantikan oleh mereka ialah minggu terakhir pada setiap bulannya, yaitu saat mereka menerima gaji. Ungkapan yang sering diucapkan oleh karyawan yang tidak mempunyai entusiasme ialah, jika hari Jumat, *"Thanks God, it's Friday!"*, dan jika hari Senin, *"O Ghost, it's Monday again!"*

- *Tidak mempunyai inisiatif*

Karyawan yang berinisiatif itu barang langka. Biasanya karyawan bekerja seperti jam dinding, berputar secara otomatis jika masih ada baterainya. Mereka seolah tidak peduli terhadap keadaan

perusahaan secara keseluruhan. Bagi mereka, yang penting pekerjaannya selesai, dan setiap bulan mendapat gaji, cukup. Soal apakah perusahaannya boros, tidak efisien, rugi atau untung, itu bukan urusan mereka.

Saya pribadi belum begitu memahami, mengapa banyak karyawan berperilaku seperti itu, apakah mereka tidak mau berinisiatif, atukah mereka tidak mampu berinisiatif? Atau bahkan mereka tidak boleh berinisiatif oleh aturan perusahaan, karena mengkhawatirkan pelanggaran tata tertib oleh orang yang berinisiatif sendiri-sendiri?

Apa pun juga sebabnya, ketiadaan inisiatif akan merugikan karyawan dan perusahaan, karena tidak ada perilaku dan budaya melakukan perbaikan dan inovasi berkesinambungan.

- ***Tidak memiliki 'sense of belonging'***

Jika karyawan tidak mempunyai rasa memiliki perusahaan, mereka tidak akan peduli terhadap perilaku diri sendiri atau karyawan lain yang merugikan perusahaan. Di dalam perusahaan akan terjadi dualisme, "*Kami dan Kalian, atau Kita dan Mereka, atau Karyawan dan Pengusaha!*"

Untuk membangun '*sense of belonging*' karyawan, saya mengajar dengan memberikan perumpamaan bahwa perusahaan .ibarat kapal, dan karyawan sebagai awak kapalnya. Ketika kapal sedang berlayar di tengah samudra, ada pelaut yang sedang berdiri di atas geladak kapal dengan santai sambil melihat burung-burung camar yang beterbangan di sekitarnya. Tiba-tiba muncul awak mesin yang berteriak kepadanya, "*Hai pelaut, cepat bantu saya, kapal kita bocor!*", sambil tetap bersikap santai, si pelaut menyahut, "*Jangan teriak-teriak, itu bukan urusan saya, bukan job description saya!*", dan si awak mesin berteriak lagi, "*Cepat bantu memperbaikinya, atau kapal kita tengge/am!*", dan sambil masih bersandar pada badan kapal, si pelaut menyahut tak acuh, "*So, what? That's not my business! Ini bukan kapal saya!*"

Sekalipun cerita di atas hanyalah analogi, namun dalam aplikasinya banyak sekali karyawan yang mempunyai sikap mental dan perilaku seperti pelaut dalam ilustrasi di atas. Mereka tidak peduli terhadap 'nasib' perusahaan, karena bagi mereka, motivasi dan tujuan mereka bekerja hanyalah mencari nafkah, dan mewujudkan impian pribadi, titik! Bagi kebanyakan karyawan, urusan kinerja koleganya, apalagi urusan kinerja perusahaan secara keseluruhan, bukanlah urusan mereka. Mereka tidak peduli apakah orang lain bekerja baik atau buruk, efisien atau boros, benar atau salah; asalkan mereka sudah melaksanakan kewajiban dan uraian tugas dengan benar, serta menerima gaji mereka secara rutin, sudah, cukup, titik!

Saudaraku, jangan ikuti kebiasaan orang-orang seperti itu. Mereka adalah orang marginal, orang yang berpikiran dan berwawasan sempit, yang saya yakin sampai masa pensiun mereka kelak tidak akan pernah meraih sukses karier yang membanggakan, karena mereka melupakan azas manfaat, *give and take*.

Bagi anda kandidat sukses, anda harus dan perlu menerapkan '*sense of belonging*' dalam bekerja. Anda harus menganggap bahwa perusahaan tempat anda bekerja adalah juga milik anda, yang kinerjanya juga terpengaruh oleh kinerja anda dan karyawan lainnya. Anda harus *committed* untuk memberikan 100% sumber daya anda untuk kemajuan perusahaan. Anda harus bekerja dengan antusias, membuka mata-tingka, hati dan pikiran anda untuk mengamati dan mencerna apa saja yang sedang terjadi di dalam perusahaan anda. Apa saja, di mana saja, dan siapa saja yang tidak bekerja dan memberi manfaat secara benar dan optimal, dan apakah yang bisa anda perbuat untuk mengatasinya? Jika dalam otoritas anda untuk mengubahnya, maka ubahlah segera! Jika bukan, maka buatlah usulan konkret tertulisnya untuk mengatasi inefisiensi atau kendala internal itu dan laporkanlah kepada atasan anda yang berwenang untuk mengatasinya.

Itulah ciri-ciri kandidat sukses, yang bekerja secara dinamis dan proaktif; dan bukan bekerja seperti robot, monoton, rutin, dan tidak bisa melakukan hal selain yang diprogramkan.

- **Narrow-minded**

Terjemahan bebasnya ialah picik, atau cupet pikiran. Ciri-cirinya ialah orang yang terlalu perhitungan, mudah tersinggung, dan tidak bisa menerima kritik. Mereka itu tidak mungkin mau melakukan tugas ekstra tanpa dijanjikan mendapat pembayaran ekstra, atau seperti yang dikatakan oleh Bapak Sutedja Sidarta (dirut PT. Apollo Agung Chemical Industry), adalah karyawan dengan 'mental pocokan', atau mental kuli panggul.

Kalau kuli panggul meminta bayaran sesuai dengan barang yang dipanggulnya adalah lumrah, karena mereka tidak mendapat gaji, tunjangan dan fasilitas apa pun selain upah per pekerjaan; berbeda dengan karyawan yang mendapat gaji dan fasilitas tetap, yang merupakan bagian terintegrasi dari perusahaan. Jika mereka tetap menerapkan 'mental pocokan', maka sudah dapat dipastikan, mereka tidak akan pernah menjadi 'orang besar' di dalam perusahaan.

- **Curang dan jahat**

Sebenarnya tidak perlu lagi saya berikan alasan bahwa karyawan yang curang dan jahat hampir mustahil bisa sukses karier.

Curang di sini adalah melakukan manipulasi yang merugikan perusahaan, apakah dengan cara korupsi waktu kerja produktif untuk mengurus keperluan pribadi, atau bermalas-malasan, dan sejenisnya. Atau yang melakukan kecurangan finansial, dengan korupsi uang milik perusahaan, mencuri aset perusahaan (alat tulis kantor, dsb), menerima suap atau uang komisi dari pemasok, atau mencatut harga pembelian barang dengan menuliskan angka pembelian yang lebih besar dalam kuitansi pembelian, dan sebagainya.

Tindakan jahat di luar kecurangan adalah karyawan yang mudah diprovokasi (dan bahkan memprovokasi karyawan lain) untuk melawan dan memboikot aktivitas perusahaan dengan mogok kerja misalnya, dan bahkan sampai merusak aset perusahaan, hanya untuk urusan sepele yang bisa dirundingkan baik-baik.

Karyawan jahat seperti di atas tidak takut ditegur atau dipecat, karena mereka bisa memanfaatkan momentum itu untuk menghasut massa karyawan lain dengan cara fitnah dan tekanan isu sensitif dan eksplosif seperti SARA kepada pihak pengusaha. Dengan adanya kebebasan berserikat, dan dengan adanya multi serikat pekerja di dalam perusahaan, hal itu bisa berisiko ditanggung oleh oknum-oknum karyawan yang bermental negatif seperti di atas; sehingga tujuan yang awalnya baik dari serikat pekerja bisa mengakibatkan kerucuhan usaha yang merugikan karyawan dan pengusaha.

- *Lemah fisik*

Cukup jelas dan logis bahwa orang yang sakit-sakitan atau lemah fisik akan sulit menerima dan melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang besar dan berat.

Sekalipun anda cerdas dan baik, namun jika kondisi fisik anda lemah, rasanya perusahaan sulit memberikan posisi penting kepada anda. Apa jadinya dengan operasional bisnis jika anda tidak bisa bekerja dengan jam kerja yang panjang, dan atau dengan tekanan yang berat, dan atau jika anda sering mangkir karena sakit?

Usahakanlah dan peliharalah kondisi kesehatan dan kekuatan fisik anda melalui pola hidup sehat, agar anda layak dan mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang besar, yang biasa mengikuti paket sukses karier dan bisnis.



# 6

## SUKSES KARIER DAN BISNIS

**B**iasanya, tujuan hidup yang dikejar banyak orang adalah sukses dalam bisnis. Apakah itu berupa mendapatkan promosi jenjang karier di level manajemen dengan imbalan gaji yang besar, atautkah hendak menjadi wirausaha. Apa pun pilihan anda, maka penguasaan pengetahuan dan keterampilan bisnis adalah mutlak penting.

Dalam merancang program aksi untuk mencapai tujuan tersebut, janganlah melupakan prinsipnya, yaitu memilah-milah tujuan besar menjadi tujuan-tujuan yang lebih kecil yang mudah diukur dan dirasakan pencapaian hasilnya. Bersedialah untuk merevisinya kapan saja diperlukan. Untuk mencapai posisi yang anda tuju, bisa saja anda pindah ke perusahaan lain, atau pindah ke departemen lain, jangan sungkan, lakukanlah.

Ciptakanlah dan pancarkanlah aura sukses diri anda. Pelajarilah jejak orang-orang yang sukses yang anda kenal dan tirulah perilaku atau kebiasaannya, termasuk caranya mendandani diri. Sekalipun anda belum mempunyai penghasilan tinggi, namun sebisa-bisa bertindaklah seperti layaknya anda telah menjadi orang sukses, tanpa harus menjadi boros atau congkak. Kelolalah diri dan keuangan anda dengan bijaksana.

Kembangkanlah keahlian dalam bidang yang anda kerjakan, dengan cara terus belajar dan bereksperimen. Cari tahulah persyaratan apa dan kualitas orang seperti apa yang dibutuhkan oleh posisi yang sedang anda incar, dan bergegaslah untuk membekali diri anda dengan semua hal yang perlu. Jangan menunda-nunda waktu, agar begitu kesempatan itu terbuka, anda siap lompat memasukinya.

Manfaatkanlah kekuatan anda secara optimal dalam kehidupan sehari-hari, dan izinkanlah orang lain membantu mengembangkan atau mengubah kelemahan anda sebagai aset. Janganlah risih apalagi marah jika ada orang yang mengkritik kelemahan anda, melainkan ucapkanlah terima kasih, karena dengan demikian, satu lagi kelemahan diri yang bisa anda ubah menjadi kekuatan.

Berusahalah untuk mengenal dengan dekat orang-orang yang berpengaruh di dalam perusahaan anda dan juga dalam industri anda, agar anda mengetahui kepada siapakah anda perlu bertanya, berbicara, belajar, atau berbagi gagasan, agar tujuan karier atau bisnis anda lebih mudah tercapai. Baca dan pelajarilah semua jurnal perdagangan dan majalah bisnis yang relevan dengan pekerjaan dan perusahaan anda.

Sejalan dengan peningkatan aktivitas dan penyelesaian tugas, anda meningkatkan potensi diri anda untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Semakin sering anda berhasil, semakin besar kepercayaan diri anda untuk mencapai lebih banyak lagi.

Dalam bergaul atau berinterrelasi dengan orang lain, anda tidak perlu membuat diri anda sama seperti orang lain. Tetaplah menjadi pribadi diri anda sendiri, yang unik dan berbeda, dengan tetap berusaha toleran dan adaptif terhadap perbedaan individu serta aspirasi lingkungan.

Sebagai kandidat sukses, anda harus belajar agar mampu membuat keputusan dengan cepat dan teguh, sekalipun hanya mempunyai informasi yang minim. Semua pemimpin sukses bisa menangani tanggung jawab seperti itu secara efektif dan efisien. Itulah yang membuat anda berbeda dan yang akan memudahkan jalan anda menuju puncak sukses. Sebab jika anda tidak bisa mengambil keputusan dengan cepat dan tepat jika hanya tersedia data yang minim, dan harus menunggu semua informasi tersedia lengkap atau sampai keadaan sempurna, maka siapa pun yang mempunyai *common-sense* akan bisa menggantikan posisi anda untuk mengambil keputusan tersebut. Apakah hebatnya anda jika bisa memberi keputusan yang memakan waktu dan sumber daya begitu banyak, dan di mana pula peran intuisi dan kebijaksanaan seorang

*true-leader* jika hanya bisa berfungsi pada keadaan yang sempurna? Gabungkan intuisi, pengalaman, keterampilan, akal sehat dan keberanian anda untuk bisa memberi keputusan terbaik dan dengan cepat, jika keadaan mendesak.

Kembangkanlah persistensi dalam pencapaian tujuan hidup anda, namun tetaplah mengembangkan keterbukaan terhadap masukan baru, dan ketulusan untuk menerima kenyataan bagaimanapun pahitnya, untuk mengubah tujuan hidup jika diperlukan. Janganlah bersikeras memperjuangkan sesuatu hal yang belakangan anda ketahui ternyata mustahil terwujud hanya demi gengsi atau alasan persistensi. Itu kebodohan dan kesalahan besar, bukan keuletan atau ketabahan.

Dan jika anda mengalami kesulitan dalam berhubungan dengan rekan kerja anda, cobalah untuk mengenal lebih dekat keadaan orang itu dari sudut pandangnya. Cobalah mengerti tentang latar belakang motif dan sasaran orang itu dengan bertindak seperti yang ditunjukkannya. Usahakanlah tertarik terhadap minat dan pencapaian hasil kerjanya serta tujuan hidupnya. Dengan empati dan ketulusan anda terhadap pribadi rekan kerja yang mengendala itu, maka anda bisa mengubah oposisi menjadi persahabatan. Karena perasaan positif dan pengertian anda kepadanya bisa dirasakan oleh orang itu, dan sebagai konsekuensi logisnya, ia akan membalasnya juga dengan perasaan dan perilaku positif.

Pergunakanlah dan pertahankanlah integritas pribadi anda ketika menyusun dan melaksanakan tujuan hidup untuk kesuksesan anda. Janganlah ambisi anda untuk sukses sampai mengorbankan integritas serta nilai-nilai luhur yang ada dalam diri anda. Sebab jika anda tidak jujur, atau jika anda mencapai sukses dengan menghalalkan segala cara, maka anda akan menerima resistensi dan kendala, bukan hanya dari orang lain dan lingkungan hidup anda, melainkan juga dari hati nurani anda sendiri. Camkanlah bahwa apa yang anda tabur akan anda tuai, baik ataupun buruk.

Maka, dalam merancang dan mencapai sukses, pilihlah yang baik, yang positif, yang sesuai dengan hati nurani dan kebaikan

universal, yakni memperjuangkan sukses besar dan mulia dengan integritas!

Satu hal lagi yang penting untuk sukses karier dan bisnis ialah diperlukan *total commitment* untuk mencapainya. Hampir semua eksekutif yang saya ketahui mempunyai jam kerja yang sangat panjang dan melelahkan setiap harinya, yang sering kali meminta cukup banyak pengorbanan. Bisa saja kehidupan pribadi dan rumah tangga menjadi terganggu kenyamanan dan keharmonisannya, demi karier.

Jadi, di samping kondisi fisik yang perlu anda persiapkan agar prima dalam menanggung beban pekerjaan yang berat sebagai eksekutif, yang tidak kalah pentingnya adalah mempersiapkan kondisi mental anda. Janganlah sampai terjadi bahwa anda tidak siap secara mental untuk menjadi orang sukses, yang diindikasikan dengan memburuknya sikap mental anda berupa stres, depresi, menjadi pemarah, angkuh, kecanduan narkotik atau alkohol sebagai pelarian atas beban mental yang anda alami. Jangan, karena itu bukanlah makna sukses yang ideal, karena cepat atau lambat akan menghancurkan diri anda dan membuat anda terpuruk, bahkan ke level yang jauh lebih rendah dari sebelum anda menggapai sukses.

Jadi, persiapkanlah diri anda lahir dan batin, fisik dan mental, *skills* dan *maturity*.

# 7

## MENGAPA KITA PERLU SUKSES?

**3**eperti yang kita ketahui bahwa untuk mencapai sukses karier dan atau bisnis, diperlukan banyak perjuangan dan pengorbanan, baik berupa pikiran, perasaan, tenaga, keringat, air mata, bahkan kadang kala darah. Banyak sekali kesulitan dan penderitaan yang harus kita alami dalam upaya meniti karier dan bisnis, khususnya jika memulai dari nol, dengan kekuatan diri sendiri, bukan hasil warisan atau anugerah.

Sering kali kita harus menanggung beban yang sedemikian berat, yang melelahkan tubuh, jiwa, dan roh kita, serta yang kita tidak tahu harus berbuat apa untuk mengatasinya. Kita tidak bisa mengeluh, karena itu adalah keinginan dan inisiatif kita sendiri. Belum lagi jika setelah berjuang sekian lama, dan telah berkorban waktu, energi, dan sumber daya sedemikian banyak, hasilnya masih juga jauh dari harapan, kita sepertinya hendak berhenti dan menyerah. **SAYA LELAAAAHH!!! SAYA TIDAK TAHU LAGI HARUS BERBUAT APA UNTUK SUKSES!!!!** Begitulah kira-kira jeritan kita yang tidak terucapkan, yang hanya bisa kita pendam dalam hati.

Namun setelah kita nyaris menyerah dan hendak keluar dari gelanggang permainan, *'inmr-mari* kita mulai berkata-kata, memberikan semangat kepada diri kita yang sudah 'babak-belur' didera kesulitan hidup, *"NEVER GIVE-UP/ Penderitaan dan kesusahan yang kita alami hanyalah persoalan biasa, yang tidak melampaui batas kekuatan kita. Lihatlah, sampai hart ini kita masih hidup. Sekalipun kita jatuh berkali-kali, namun kita tetap masih hidup; dan di mana masih ada hidup, di situ masih ada harapan. AYO BANGKIT! BANGKIT! BERJUANGLAH KEMBALI!"*

Dan karena penyemangatan *'inner-man'*, kita bangkit dan mencoba kembali, berjuang untuk meraih cita-cita kita yaitu kesuksesan. Namun ketika 'nasib' menjegal perjalanan hidup kita lagi, bahkan dengan problema yang lebih besar—apakah kita dipecat karena perusahaan melakukan *downsizing*, atau perusahaan kita bangkrut—kita menjadi frustrasi lagi, dan kembali dirundung kesedihan serta perasaan putus asa. Kita berteriak kepada diri kita sendiri, **"SAYA BERHENTI! TIDAK ADA GUNANYA MENCOBA LAGI! ENOUGH IS ENOUGH!!"**

Karena rasa kecewa dan ketegangan yang sedemikian besar, seluruh tubuh terasa sakit dan ngilu, serta tidak lagi bisa berpikir jernih, bahkan emosi menjadi labil. Rasanya ingin memilih mati saja daripada hidup dalam kegagalan dan kesulitan yang bertubi-tubi. Dan di saat kritis seperti itu, *'inner-man'* kita kembali menasihati, **"Sekali lagi, NEVER GIVE UP! BE A MAN! Bersiap-siaplah, setelah malam yang paling gelap, fajar akan segera menyingsing! Lihat, kemenangan kita telah di depan mata. BANGKIT DAN CAPAILAH GARIS FINISH!"**

Akhirnya, sekali lagi kita mengerahkan kekuatan yang tersisa untuk bangkit dari kegagalan dan kekalahan, dan melangkah maju, untuk mencapai kesuksesan yang kita idam-idamkan.

Begitulah kira-kira pergumulan hidup yang akan dialami oleh orang-orang yang berjuang untuk sukses dalam karier maupun bisnis. Banyak sekali pengalaman sisi gelap dan menggiriskan hati sebelum mencapai sukses, yang hampir tidak pernah disaksikan dalam autobiografi orang sukses.

Saya memberitahukan realita itu bukan untuk membuat anda takut, namun sebagai pembekalan agar anda siap dan antisipatif untuk menghadapinya. Karena saya paham betul bahwa tidak ada sukses yang mudah dan murah.

Anda memerlukan STRATEGI SUKSES ini bukan hanya untuk diri anda sendiri, melainkan juga untuk *'inner-man'* anda, yaitu pikiran bawah sadar anda, yang turut menyimak ketika pikiran sadar anda mempelajari dan mempercayai semua kiat sukses dan sikap mental positif; sehingga ketika pikiran sadar anda melemah karena tekanan beban hidup, maka pikiran bawah sadar anda akan

mengambil alih kemudi dengan memberikan semangat dan terobosan gagasan yang memberi anda kekuatan baru.

Pertanyaan saya, jika untuk mencapai sukses diperlukan sedemikian banyak energi, sumber daya, dan pengorbanan, mengapakah kita harus menargetkan kesuksesan? Bukankah lebih baik menikmati hidup apa adanya, dan membiarkan segala sesuatu berlangsung otomatis dan alamiah, agar kita bisa santai dan tidak 'ngoyo'? Kalau nasib menginginkan kita kaya, ya biarlah terjadi. Jika tidak, ya sudah. Tampaknya menjadi sukses dan kaya bukanlah jaminan akan menjadikan hidup kita bahagia, karena banyak sekali orang yang sukses dan kaya hidupnya tidak bahagia. Sebaliknya, menjadi orang biasa saja, atau bahkan orang miskin, belum tentu tidak berbahagia; lihatlah banyak 'orang kecil' yang sekalipun miskin namun hidup '*aclem ayam tenterem*'. Jadi, mengapa harus repot-repot mempelajari dan menerapkan STRATEGI SUKSES?

Saya tidak menyalahkan penanya jika mengungkapkan hal seperti di atas, karena itu memang bagian dari kenyataan hidup. Kebahagiaan memang bisa dicapai dengan atau tanpa kesuksesan atau kekayaan, karena bahagia itu sikap had, immateriil.

Saya juga menyaksikan kehidupan rakyat jelata yang tampaknya tenang-tenang saja menikmati kehidupannya yang sederhana, yang tampaknya tidak terpengaruh oleh gejolak kehidupan modern. Mereka tidak merasa aneh apalagi malu terhadap kehidupan mereka yang pas-pasan atau bahkan miskin. Bagi mereka itu hal biasa dan wajar. Mereka miskin, teman mereka miskin, tetangga mereka miskin, saudara-saudara mereka miskin, jadi apa yang perlu diributkan? Siapa hendak menghina siapa? Dan siapa hendak pamer kepada siapa?

Saya teringat ketika kami masih tinggal di New Zealand. Sekalipun tidak kaya, namun kami tidak merasa malu atau janggal. Kami bergaul dengan sesama orang Indonesia maupun 'Kiwi' (New Zealander) tanpa hasrat untuk mengagungkan diri atau merendahkan orang lain, biasa-biasa saja. Kami terbuka membicarakan keadaan pekerjaan maupun kondisi keuangan, sehingga kami

saling mengetahui berapa penghasilan mingguan teman-teman kita, berapa biaya hidup kita, berapa harga mobil kita, dan sebagainya.

Menurut saya, mayoritas penduduk New Zealand bukanlah orang kaya, bahkan banyak yang hidup dari tunjangan Pemerintah (*income support* bagi penganggur atau yang kekurangan finansial), namun rasanya mereka tidak merasa rendah diri, dan tidak merasa stres. Setiap akhir pekan mereka bisa santai mengobrol sambil minum-minum di cafe, atau pergi berlibur ke daerah wisata mengendarai mobil sendiri, atau pergi memancing di Mission Bay, aktivitas hiburan yang murah meriah.

Mengapa demikian? Mengapa hidup terasa nyaman sekalipun jauh dari kesuksesan dan kekayaan?

Jawabannya ialah, karena kondisi lingkungan. Jika kita hidup di lingkungan eksternal yang berisi orang-orang marginal, maka menjadi marginal (secara internal) bukanlah aib, biasa saja. Dan seperti tulisan yang tertera di bis kota Jakarta bahwa, "*Sesama bis kota dilarang saling mendahului*", maka di antara orang marginal juga ada kesepakatan tak tertulis yang berbunyi, "*Sesama orang kecil dilarang saling mencemburui atau merendahkan*." Maka terciptalah '*comfort-zone*' yang kemudian menjadi *status-quo* yang dicintai dan tidak mau diubah.

Berbeda jika kita terlibat dalam kehidupan di kota besar yang melakukan diskriminasi sosial terhadap orang kaya dan orang miskin, 'orang besar' dan 'orang kecil'; bahwa orang sukses dan kaya dihormati dan diagungkan, sedangkan orang gagal yang miskin direndahkan dan dilecehkan, maka akan timbul kecemburuan sosial. Orang akan berlomba-lomba untuk menjadi kaya, bahkan banyak yang sampai '*at all costs*', dengan cara halal maupun haram.

Dan pada saat seseorang membanding-bandingkan keadaan dirinya dengan orang lain yang lebih sukses dan lebih kaya, maka mulailah timbul hasrat untuk juga ingin menjadi kaya dan sukses. Untuk apa? Agar egonya terpuaskan. Agar dirinya tidak diren-



dahkan orang. Agar dirinya terhormat dan dipuji-puji orang. Agar dirinya bisa bangga sebagai orang sukses dan kaya!

Pada saat keinginan dan ambisi untuk sukses dan kaya timbul, bahkan berkobar-kobar, barulah keadaan *status-quo* berubah, dan kita keluar dari '*comfort-zone*'.

Harapannya ialah, agar kita mendapatkan taraf dan kualitas kehidupan yang lebih baik dan lebih membanggakan. Risikonya ialah, bahwa kenyamanan hidup kita bisa saja berkurang atau hilang, sampai kelak kita mencapai impian hidup kita.

Nah, mengetahui akan latar belakang semua itu, akankah anda tetap hendak menargetkan sukses karier dan bisnis, serta keluar dari zona kenyamanan anda?

Terserah keputusan anda. Narnun jika anda bertanya kepada saya, tentang apakah pilihan saya, maka saya akan menjawab, *"Saya pernah gaga/ dan saya pernah sukses. Saya pernah miskin dan saya pernah kaya. Apa pun juga kata orang, saya tidak peduli. Bagi saya, kesuksesan dan kekayaan itu enak, jaub lebih enak dari kegagalan apalagi kemiskinan. Dan berapa pun harganya—selama pantas—(tidak melanggar norma dan hukum), akan saya bayar lunas!"*

# 8

## CARA MENGUNDANG NASIB BAIK UNTUK SUKSES

**W**illiam Jennings Bryan menulis, *"Destiny is not a matter of chance, it is a matter of choice; it is not a thing to be waited for, it is a thing to be achieved."*

Tentu saja anda bisa beruntung dan mempunyai nasib baik, yaitu sesuatu hal baik yang terjadi karena kebetulan, atau sesuatu yang tidak direncanakan terlebih dahulu, serta tidak bisa dicapai dengan upaya kita sendiri. Contohnya, kita tidak bisa mempengaruhi keluarannya angka-angka pada lotre atau biji dadu, sehingga kita tidak dapat memenangkan undian atau taruhan dengan kekuatan kepercayaan atau harapan, karena semuanya terjadi di luar kendali kita.

Namun untuk kejadian di luar contoh di atas, misalnya agar anda bernasib baik untuk sukses karier atau bisnis, ada beberapa hal yang bisa anda persiapkan untuk mempermudah anda menerima nasib baik:

- Ketahui apakah yang anda inginkan

Jika anda tidak tahu apa yang anda inginkan, bagaimana anda akan tahu jika telah mendapatkannya?

Ketika masih kecil dulu saya sering tercengang, karena setiap kali mempelajari kosakata baru rasanya saya melihat dan mendengar perkataan itu ada di mana-mana, padahal sebelumnya saya sepertinya tidak pernah mendengarnya.

Dalarn kenyataannya, kosakata itu tidaklah lebih sering rnuncul dari biasanya, melainkan karena saya tidak memperhatikan sebelumnya karena tidak mengerti, sedangkan setelah saya diajar

kata baru itu, saya menjadi lebih sadar dan tanggap jika mendengar perkataan itu.

Hal yang serupa ialah bisa saja kesempatan emas untuk sukses bertebaran di sekitar kita, namun karena kita tidak mengenalinya, kita tidak melakukan apa-apa atas peluang itu. Jadi, dengan adanya tujuan atau keinginan yang jelas dalam hidup, maka kita dapat mengenali adanya kesempatan atau potensi peluang dalam lingkungan kehidupan sekitar kita sehari-hari, yang dapat kita tangkap dan kelola, sehingga menjadi nasib baik

- **Biarkan orang yang relevan mengetahui keinginan anda**

Jika anda membiarkan orang-orang yang relevan mengetahui apa yang menjadi keinginan hidup anda, maka bisa saja mereka memberikan *tips* sukses, informasi, atau kesempatan kepada anda untuk mencapai tujuan hidup anda.

Namun jika mereka tidak tahu apa yang anda inginkan, maka tentu saja mereka tidak bisa membantu anda. Nah orang yang relevan ialah orang-orang di sekitar kehidupan anda yang anda anggap positif, kompeten, baik, dan bisa mendukung anda menggapai sukses. Jadi bukan sembarang orang, apalagi orang yang negatif, marginal, atau pecundang, karena bukan saja mereka tidak bisa membantu, bahkan akan menertawakan dan menjatuhkan mental anda.

Sebagai contoh, sebenarnya saya sendiri cukup sering mengalami kesukaran hidup bahkan sampai menghadapi jalan buntu, namun tidak ada seorang pun yang menolong saya sekalipun sebenarnya mereka mampu dan mungkin mau melakukannya untuk saya; namun karena saya tidak pernah memberitahukan kebutuhan saya, maka mereka menganggap saya tidak memerlukannya.

Istri saya sering bergurau kepada saya, "*Rasain! Salah siapa mau menjadi Success Coaching, sehingga orang menganggap bahwa karnu sudah hebat dan tidak memerlukan apa pun!*". Biasanya saya hanya tersenyum kecut, karena memang, nyaris semua orang yang mencari saya ialah orang yang meminta—nasihat, perto-

longan, peluang usaha—dan tidak ada seorang pun (sampai hari ini) yang member! atau menawarkan peluang usaha.

- Jika pada awalnya anda tidak sukses, cobalah lagi, coba lagi, coba lagi, dan coba lagi. Jika tetap gagal dan tidak ada kemungkinan sukses, berhentilah mencoba, dan kerjakan hal lain yang lebih prospektif

Kita tidak tahu usaha kita yang seberapa kalikah yang akan membuahkan hasil, sehingga kita perlu mencobanya terus sekalipun berkali-kali gagal. Biasanya sukses yang besar dan membanggakan memerlukan perjuangan dan pengorbanan yang lama dan banyak, sehingga kandidat sukses perlu terus mencoba mencapainya dengan berbagai cara yang mungkin. Namun jika telah mencoba sekian lama dan tampaknya tidak ada harapan untuk berhasil, kandidat sukses yang rasional perlu berhenti melakukan hal itu, dan memikirkan hal lain yang lebih prospektif untuk berhasil.

Ibaratnya, jika induk ayam mengerami telur kaca, berapa pun besar dedikasi dan optimismenya, tetap saja tidak akan menetas anak ayam.

Atau jika ada macan yang hendak memakan santapan malam anda, biarkanlah ia mendapatkannya, tidak perlu bersikeras mempertahankannya. Toh anda bisa kembali lagi dengan membawa senapan di tangan!

Jadi, kandidat sukses itu bukan hanya memerlukan motivasi, dedikasi, kerja keras dan persistensi, melainkan juga *common-sense*, akal sehat.

- Jadilah pembelajar seumur hidup

Saya sering mendengar orang menceritakan impian hidupnya, termasuk rencana menjadi pengusaha dan memulai bisnis baru. Namun sayangnya banyak di antara mereka yang tidak mempersiapkan diri dengan baik untuk memasuki suatu bidang yang baru. Mereka tampaknya merasa cukup bermodalkan uang dan semangat tinggi serta impian mereka untuk sukses.

Padahal seyogianya, sebelum mereka terjun memasuki hal baru dan penting, mereka mempelajari terlebih dahulu segala hal yang berkaitan dengan rencana usaha baru mereka, apakah dengan cara membaca buku-buku, mengikuti seminar, banyak bertanya dan mendengarkan pendapat orang yang lebih berpengalaman, menjelajah internet, dan jika perlu magang kerja terlebih dahulu agar mendapat pengalaman praktis.

Orang sukses yang saya ketahui, baik dalam bidang pekerjaan maupun bisnis, semuanya adalah *expert* dalam bidangnya. Mereka paham betul seluk-beluk pekerjaan atau bisnisnya luar dan dalam, sepertinya tidak ada lagi hal yang tersembunyi baginya. Dari mana mereka dapatkan semua *expertise* itu, apakah dari pengalaman bekerja saja?

Jawabannya tentu tidak! Hanya dengan menjalani bidang pekerjaan kita, sekalipun berbelas tahun, jika tidak disertai dengan pembelajaran terhadap hal-hal baru atau yang relevan, hampir mustahil bisa membuat kita menjadi ahli, mengapa? Karena kita hanya akan bekerja mengulang-ulangi keterampilan yang pertama kali dulu kita pelajari, sehingga tidak ada perbaikan apalagi inovasi. Namun dengan terus belajar dan mempelajari hal baru, kita bisa memperbaiki cara kerja kita, atau meningkatkan kualitasnya, dan bahkan mengubahnya dengan cara baru yang jauh lebih baik secara total.

Sebaliknya, orang-orang marginal, orang-orang kebanyakan yang tidak memperoleh sukses dan kebanggaan hidup, adalah orang-orang yang berhenti belajar begitu mereka selesai mendapat ijazah sekolah, atau setelah melewati masa percobaan kerja. Selanjutnya mereka mengulang-ulangi pengalaman pertama kerja mereka selama bertahun-tahun, bahkan berpuluh tahun.

Celakanya, biasanya orang seperti mereka mengidap "*I've been here for long syndrome*", atau sindroma senioritas, yang merasa bahwa lamanya bekerja sebagai tanda prestasi dan tanda orang berpengalaman, sehingga mereka tidak lagi merasa perlu untuk belajar dan tidak mau diajar, sekalipun sesungguhnya

pengalaman mereka adalah pengetahuan usang dan keterampilan dangkal yang diperoleh pada masa muda mereka.

- **Percayai intuisi anda!**

Menghargai intuisi dan perasaan anda tidak berarti bahwa anda berjudi dengan nasib dan melupakan pertimbangan akal sehat. Yang saya maksud ialah bahwa kita harus memperlakukan kilatan inspirasi (*eureka*) yang tampaknya tiba-tiba terlintas dalam benak anda mungkin saja adalah pesan dari pikiran bawah sadar anda tentang topik atau hal yang sebelumnya gagal diolah oleh pikiran sadar anda.

Hargai intuisi anda, dan ujilah validitas manfaatnya dengan perhitungan rasional serta keberanian melakukan terobosan pikiran untuk mengkalkulasi manfaatnya. Ingatlah bahwa banyak penemuan ilmiah yang terkenal, awalnya dimulai dari letupan ide yang intuitif yang masih liar, barulah kemudian para ilmuwan menguji coba dan membuktikan keabsahan manfaatnya.

Karena sering kali intuisi atau kilatan ilham itu datang secara diam-diam dan kadang sangat halus atau samar-samar, diperlukan pikiran yang terbuka dan emosi yang sensitif untuk mengenalinya. Dengan mendengarkan secara saksama dan proaktif terhadap intuisi dan perasaan anda, bisa saja hal itu membuka kesempatan emas dan nasib baik bagi kesuksesan hidup anda.

- **Percaya bahwa anda pasti akan sukses!**

Banyak pencapaian sukses yang berarti tidaklah terjadi dalam semalam, melainkan memerlukan waktu yang panjang dan mendebarkan hati. Banyak di antaranya yang diawali dengan proses yang salah dan perjalanan yang penuh rintangan, kesusahan, dan bahkan tampak seperti tidak berpengharapan sukses.

Namun demikian, saran yang perlu anda dengar dan terapkan ialah, bahwa anda harus tetap bertahan dan memelihara kepercayaan dan harapan anda bahwa cepat atau lambat anda

akan sukses, dimulai dengan sukses-sukses kecil dan terus berlanjut ke pencapaian sukses yang lebih besar, sampai semua tujuan hidup anda terwujud.

Selama anda telah memperhitungkan bahwa apa yang anda inginkan adalah realistis dan *achievable*, sekalipun sekarang anda masih menghadapi banyak sekali tantangan dan penderitaan, saran saya kepada anda ialah *"Never give up on your dreams! You will succeed sooner than you thought!"*

Dengan mengikuti beberapa hal yang saya sebutkan di atas, itu akan membuat kehidupan anda kondusif terhadap datangnya nasib baik atau keberuntungan, karena ibarat sawah, kehidupan anda merupakan lahan yang telah diolah sedemikian rupa sehingga kapan saja petani menaburkan benih, tanah dan unsur haranya siap untuk menumbuhkannya menjadi tanaman subur yang berbuah lebat.

Tentu saja saya tidak memungkirkan atau menutup mata terhadap realita bahwa ada saja dan bisa saja seseorang yang secara karakteristik tidak memenuhi kriteria sukses, namun dalam kenyataannya mencapai sukses—atau lebih tepatnya, mencapai posisi hebat—apakah dalam pemerintahan, organisasi sosial maupun bisnis. Kita sering bertanya-tanya kepada diri sendiri maupun nasib, *"Kenapa ya orang seperti itu bisa mencapai posisi sedemikian hebat? Pintar? Tidak! Cerdas? Tidak! AndaIP Tidak! Baik? Tidak! Berguna? Tidak! Lantas mengapa ia mendapatkan kemegahan itu?"*

Sekalipun agak berat hati, saya perlu mengatakan bahwa, mungkin saja hal itu karena peranan faktor X, atau apa yang disebut orang 'nasib baik'. Saya pernah membaca di salah satu ayat kitab Mazmur (Zabur) 127:1-2, bahwa "Jikalau bukan TUHAN yang membangun rumah, sia-sialah usaha orang yang membangunnya; jikalau bukan TUHAN yang mengawal kota, sia-sialah pengawal berjaga-jaga. Sia-sialah kamu bangun pagi-pagi dan duduk-duduk sampai jauh malam, dan makan roti yang diperoleh dengan susah payah, sebab Allah memberikannya kepada yang dicintainya pada waktu tidur", dan di kitab Pengkhotbah (Alkatib) 9:11, "Lagi aku melihat di bawah matahari bahwa kemenangan perlombaan bukan

untuk yang cepat, dan keunggulan perjuangan bukan untuk yang kuat, juga rod bukan untuk yang berhikmat, kekayaan bukan untuk yang cerdik cendekia, karena waktu dan nasib dialami mereka semua."

Saudaraku, sekalipun banyak dari kita yang percaya bahwa seseorang bisa sukses tanpa keringat atau karakter sukses, melainkan hanya mengandalkan nasib baik; namun saya tetap yakin bahwa secara umum dan universal, pada akhirnya, yang menang dan benar adalah premis, "*Success follows attitude!*".

Jika seseorang mendapat anugerah posisi/jabatan publik (pemerintahan, organisasi sosial atau bisnis) karena nasib baik—padahal ia tidak kompeten untuk mengemban tugas besar tersebut—maka dalam waktu yang relatif singkat jabatan itu akan lepas darinya, apakah secara alami maupun dipaksa, karena hal itu melanggar kodrat alamiah dan manusiawi.

Akhirnya, saudaraku, saran saya ialah persiapkanlah diri anda sebaik-baiknya untuk layak mencapai sukses, sambil mengamati dengan cermat dan menangkap datangnya nasib baik, agar kesuksesan anda bersifat *sustainable* dan nikmat.



# 9

## BUSINESS PERFORMANCE REVOLUTION

**M**akalah ini saya buat untuk memastikan bahwa para manajer/eksekutif perusahaan anda telah memberikan produktivitas dan hasil optimal untuk mencapai tujuan bisnis yakni penjualan dan profitabilitas serta pertumbuhan.

Mengingat persaingan bisnis akan semakin ketat dan genting, apalagi dengan terbentuknya AFTA, maka diperlukan program yang radikal dan inovatif untuk mencapai target itu, salah satunya adalah menggunakan teknik ini untuk merevolusi dan mengendalikannya pikiran dan perilaku manajer/eksekutif anda agar mempunyai ketegasan dan kemampuan untuk memacu produktivitas mereka dan tim.

Saya merancang program ini berdasarkan premis bahwa banyak manajer/eksekutif perusahaan bisnis kita yang bekerja jauh di bawah kapasitas mereka dan kepatutan, khususnya dalam situasi bisnis yang sedemikian kritis dan kompetitif. Banyak di antara mereka yang sesungguhnya mampu memberikan hasil yang lebih besar dan lebih cepat, namun tidak mereka lakukan karena beberapa faktor; juga cukup banyak dari mereka yang sesungguhnya belum layak menjadi manajer/eksekutif juga karena beberapa faktor.

Tentu saja premis itu saya sampaikan bukan karena sentimen atau kebetulan, melainkan berdasarkan pengalaman dan pengamatan saya selama lebih 6 tahun menjadi pelatih konsultatif di berbagai skala dan jenis industri, ditambah pengalaman kerja dan pembelajaran informal maupun akademik yang relevan.

Menurut pengamatan saya, manajer/eksekutif yang kinerjanya buruk atau marginal, pertama-tama disebabkan karena *working environment* (budaya perusahaan, etos kerja, dan *leadership*) yang tidak kondusif terhadap prestasi. Bisa karena tidak diketahui, tidak dibiasakan, tidak dipaksakan, atau tidak ada sistem kompensasi meritokratis.

Kinerja manajer/eksekutif yang buruk, marginal, atau produktif tidak secara konsisten dan konsekuen dievaluasi, dibina, dan dikompensasi (*memuaskan dipuji dan dihargai lebih; marginal dan buruk dibina serta dimotivasi; yang buruk dan tidak bisa dibina lagi adalah di..bina..sa..kan = phk*), melainkan dibiarkan *floating* apa adanya. Paling hebat ditegur atau dibina, atau dimutasikan ke bagian yang tidak penting (*di beberapa perusahaan mereka dimutasikan sebagai 'staf ahli' atau ke litbang: sehingga singkatan penelitian dan pengembangan diplesetkan menjadi 'sulit berkembang'*).

Demikian pula manajer/eksekutif yang produktif dan berprestasi, mereka tidak dihargai secara patut (*bahkan ada yang 'dipasung' karena dianggap mengancam posisi karier atasannya*) sehingga mereka merasa frustrasi, demotivasi, dan akhirnya menjadi pasif atau hengkang ke perusahaan lain yang kondusif.

Perusahaan rugi dua kali, bukan?

Faktor lain yang menghambat prestasi atau produktivitas manajer/eksekutif adalah tidak adanya visi-misi-strategi-program yang jelas-tegas secara kualitatif dan kuantitatif dari perusahaan untuk dirinya dan timnya, sehingga mereka tidak bisa mengerahkan segenap sumber daya dan komitmen mereka untuk mencapai target.

Biasanya visi-misi perusahaan hanya bersifat slogan klise yang kualitatif dan puitis untuk dibingkai dan dipajang di aula kantor; bukan untuk dijabarkan secara rinci dan terus-menerus kepada segenap karyawan untuk dipahami dan dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen. Jika tidak percaya, tanyakanlah karyawan anda, apakah mereka semua paham tentang apa yang menjadi tujuan perusahaan, dan bagaimana cara mencapai tujuan itu?

Hasilnya bisa sangat memprihatinkan: mereka tidak tahu, atau mereka tahu tapi tidak melaksanakannya, karena mereka tidak

tahu caranya atau karena mereka anggap hal itu hanyalah penghias dinding belaka. Hasil akhirnya: tidak ada cukup orang yang bersemangat dan *committed* untuk mencapai hasil bisnis yang memuaskan.

Nah, berangkat dari premis itu, saya merancang suatu program aksi yang bisa anda pergunakan untuk merevolusi kinerja bisnis anda. Kata 'revolusi' artinya perubahan cepat. Kata kinerja maksudnya adalah profitabilitas dan pertumbuhan.

Kita mulai dari level manajer/eksekutif karena mereka adalah *key person*. Setelah mereka kita revolusi, biarkanlah mereka merevolusi bawahan atau dm mereka. Karena memang, perbaikan kinerja harusnya dimulai dari atas ke bawah. Sama seperti mengubah karakter individu, harus dimulai dari *inner-man* ke *outer-man*.

Apakah anda ingin merevolusi kinerja level eksekutif dan manajer, ataukah manajer saja, tergantung dari kebutuhan serta otoritas yang anda miliki. Bagi *shareholder*, tentu bisa dan perlu melakukannya dari level BOD, CEO, dan Manager.

Namun bagi GM, BOD, atau CEO, bisa dimulai dari level Manager.

Di bawah ini akan saya jabarkan tahapan yang diperlukan untuk melakukan revolusi kinerja dan mencapai target *sales-profit* memuaskan dan cepat:

- Buatlah visi-misi-strategi-program perusahaan untuk jangka panjang, menengah dan pendek, secara kualitatif dan kuantitatif; sebaiknya anda libatkan semua *key person* untuk berpartisipasi dalam pembuatannya, agar realistis dan memiliki tim-spirit, sehingga mau dilaksanakan bersama.
- Dalil Sukses: Perubahan dan pencapaian tujuan yang spektakuler bagi bisnis lama ialah harus memperlakukannya seperti bisnis baru, yakni: Apa target/tujuannya? Bagaimana cara mencapainya?
- Jadi bukan seperti yang kebanyakan *business-process reengineering* gagal lakukan karena melanggar dalil sukses: Ini target baru kita, dan ini keadaan lama kita, nah bagaimana kita menye-

suaikannya agar tercapai? *Nonsense! Karena kita tidak bisa menambal kain lapuk dengan kain baru, karena keduanya akan terkoyak!*

- Buatlah target kualitatif-kuantitatif untuk setiap manajer departemen atau eksekutif.
- Pastikan bahwa semua orang di dalam perusahaan memahami apa yang menjadi tujuan dan program penting perusahaan, melalui sirkuler, tatap muka, dan pembinaan terus-menerus dari atasan langsung setiap karyawan
- Jika anda telah memiliki semua itu, atau jika anda belum memiliki semua itu, marilah kita fokus kepada pencapaian target penjualan dan profitabilitas di tahun ini:
  - Berapakah target (*sales & profit*) perusahaan anda di tahun ini?
  - Berapakah yang sudah tercapai, dan mengapa?
  - Berapakah yang belum tercapai, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya?
  - Pilahlah target tahunan menjadi target bulanan, mingguan, dan harian
  - Berarti waktu anda dan tim sisa sekian bulan untuk mencapai atau tidak mencapai target perusahaan
- Setiap bulan, kumpulkan semua manajer/eksekutif anda selama 2 hari untuk bertemu dan membahas kinerjanya dalam *Progress Meeting*:
  - Apa dan berapa targetnya? Berapa pencapaiannya per bulan ini, mengapa? Apa yang akan dilakukannya untuk memastikan pencapaian hasil bulan ini, mengapa demikian?
  - Apakah setiap manajer telah mentransfer tujuan dan program perusahaan ke semua bawahannya sehingga dimengerti dan dilaksanakan dengan baik, mengapa dan bagaimana?
  - Apakah kendala dan kelemahan yang dialami setiap manajer dan timnya dalam mencapai target harian-mingguan-bulanan, dan apakah telah diberikan solusinya?

- Apakah peluang dan kekuatan setiap manajer dan timnya dalam mencapai target, mengapa dan bagaimana hal itu ditularkan kepada manajer lain?
  - Apakah ide, saran atau kritikan manajer kepada perusahaan?
- Setiap manajer/eksekutif yang hadir dalam *Progress Meeting* bulanan harus sudah mempersiapkan laporan dan makalahnya yang akan dipresentasikan di forum secara singkat; dengan tujuan agar semua *key manager* mengetahui apa yang sudah-sedang-akan terjadi pada kinerja rekan dan perusahaannya per hari ini.
- Pada hari kedua dilakukan acara 'Brain-Washing' menggunakan PSYCHO-SUGGESTION\* berupa pelatihan dan pemotivasian yang *men-drill* pikiran dan emosi peserta agar berperilaku sebagaimana yang perusahaan inginkan, yakni: mempunyai karakter positif, disiplin, rajin, inisiatif, inovatif, pembelajar, *profit-minded* dan *intrapreneurship*; dengan demikian kompetensi dan motivasi serta produktivitas setiap manajer/eksekutif meningkat setiap bulannya.

\*PSYCHO-SUGGESTION adalah bagian Hypno-Therapy, teknik persuasi yang biasa dipergunakan oleh Hypnotherapist untuk mengubah kebiasaan/perilaku negatif pasien, misalnya kecanduan rokok/alkohol, obesitas, pesimis, minder, malas, stres/depresi, dengan cepat, melalui pemrograman ulang pikiran bawah sadar (*sub-conscious mind reprogramming*).

- Premisnya ialah: Pikiran bawah sadar mempengaruhi pikiran sadar mengeluarkan buah pikiran/perkataaan/tindakan, yang jika diulang-ulangi akan menjadi kebiasaan, dan setelah permanen menjadi karakter. Karakter seseorang itulah yang akan menentukan 'nasib' seseorang (*atau kelompok orang*) apakah sukses atau gagal, kaya atau miskin, marginal atau superb
- Dengan memberikan Post Hypnotic Suggestion pada *sub-conscious mind* orang, maka perilaku seseorang dapat diubah lebih cepat dan lebih mudah, karena biasanya disertai dengan

manifestasi fisik, seperti misalnya, jika kita memberikan sugesti kepada karyawan agar berlaku jujur, tidak koruptif, bunyinya: "*Saya orang jujur, orang disiplin. Karenanya, jika saya mencuri waktu atau harta milik perusahaan, saya akan bersin-bersin!*"

- Maka jika kelak ia berlaku koruptif, pikiran bawah sadarnya akan mencipta manifestasi fisik berupa bersin-bersin. Itulah yang dinamakan Psikosomatis (*psiko-pikiran; soma=badan; itis=sakit*) yang banyak ditemui di rumah sakit bagian internist atau psikiatri
- Jadi, HYPNO-THERAPY adalah *science* dan bukan *magic*, sah diajarkan di universitas Amerika maupun Eropa
- Setelah acara '*brain-washing*' dilanjutkan dengan acara '*brain-storming*' untuk menggali ide-ide inovatif dan terobosan baru guna meningkatkan penjualan dan profit perusahaan.
- Hal itu dilakukan setiap bulan sampai target tahunan tercapai.

### Pertanyaannya:

Siapakah orangnya yang mengkoordinir semua hal di atas? Apakah *Top Management*?

Jangan. Sebaiknya orang luar yang kompeten, independen, dan *profit-minded*, yakni profesional yang menguasai *business skills* secara *comprehensive-integrated*, yang berfungsi sebagai *Groundbreaker*, *Fasilitator*, *Mentor*, dan *Change Leader*.

Mengapa jangan orang dalam?

Karena orang dalam sudah terlalu dekat dengan perusahaan, sehingga tidak lagi bisa membedakan mana persoalan dan mana yang bukan, mana peluang dan mana yang bukan. *Ibaratnya seperti orang yang makan durian dan bersendaiva di dalam mobil her AC. Ia tidak merasa atau mencium bau menyengat yang tercium oleh penumpang lain, mengapa? Karena di perutnya telah banyak bau durian!*

**Alasan lain:**

Dalam banyak kasus, orang dalam tidak akan sanggup menerapkan Manajemen Meritokratis yang memberikan kompensasi (*negatif* atau *positif*) secara konsisten-konsekuensi tanpa pandang bulu, kepada orang yang lama dikenalnya.

Perlu diketahui bahwa melakukan program revolusi bisnis yang memerlukan tindakan cepat-tepat, tegas-adil, bukan hanya memerlukan *skills*, melainkan juga '*guts*', yang biasanya hanya bisa dilakukan oleh '*external temporal executive*' atau konsultan, secara impersonal dan profesional.

# 10

## OPERATIONAL AUDIT

**9**ebelum melakukan revolusi kinerja bisnis, tentunya anda harus tahu betul di mana dan bagaimana posisi kinerja total perusahaan anda per hari ini, atau yang saya namakan audit operasional kinerja bisnis.

- Ketahuilah apa saja problem bisnis anda?
- Mengapa problem itu terjadi?
- Siapa dan apakah yang menyebabkannya terjadi?
- Dan bagaimanakah cara mengatasinya dengan segera, menggunakan multi-strategi?

Selanjutnya, carilah jawaban—atau minta para manajer/eksekutif perusahaan anda untuk menjawabnya—atas beberapa pertanyaan di bawah ini. Jangan berhenti sampai anda mendapatkan jawabannya yang benar:

- Dapatkah anda membuat daftar tentang karyawan kunci perusahaan anda, dan apakah anda mengerti tentang kontribusi unik setiap mereka terhadap perusahaan?
- Apakah anda memiliki dan melihat visi serta misi perusahaan di dalam perusahaan? Apakah tujuan perusahaan anda?
- Apakah keunggulan dan keunikan perusahaan anda atas para pesaing?
- Apakah reputasi perusahaan anda di tengah:
  - Pelanggan yang ada?
  - Prospek pelanggan?
  - Kompetitor?



Pemasok?

— *Stakeholders'*?

- Apakah kekuatan dan kelemahan perusahaan anda atas kompetitor?
- Bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja bisnis dan juga cara bisnis anda beroperasi?
- Apakah kebijakan perusahaan anda berkenaan dengan:
  - Harga?
  - Diskon?
  - Garansi?
  - *Customer service*?
- Otoritas apakah yang diperlukan untuk mengambil keputusan penjualan berkenaan dengan:
  - Harga?
  - Diskon?
  - Garansi?
  - *Customer service*?
- Apakah kebijakan perusahaan berkenaan dengan keluhan pelanggan? Apakah anda mempunyai dan memberi otoritas untuk mengambil keputusan mendesak guna mengatasi ketidakpuasan pelanggan?
- Apakah manfaat spesifik yang dicari oleh pelanggan dan prospek produk seperti yang anda jual?
- Dan bagaimanakah cara anda menawarkan manfaat produk tersebut dibandingkan dengan kompetitor?
- Adakah manfaat lain dari produk anda, atau cara lain yang unik untuk mempromosikan produk anda, agar lebih baik dari kompetitor, dan mengapa?
- Bagaimana produk/jasa anda dibandingkan dengan kompetitor pada area sebagai berikut:
  - Kualitas?
  - Harga?

- Pengiriman?
  - Nilai tambah?
  - Reliabilitas?
  - Pelayanan?
  - Garansi?
- Faktor apakah yang mencegah pelanggan dari membeli produk/jasa anda?
  - Apakah merek produk anda sebagai pemimpin atau pengikut pasar?

Adapun *tools* atau perkakas lainnya yang diperlukan untuk membedah kinerja bisnis adalah melakukan analisis posisi keuangan dalam relevansinya dengan kinerja operasional. Di bawah ini saya berikan contoh *analysis tools* yang diperlukan bagi perusahaan distribusi yang menangani beberapa macam merek produk dan dari beberapa prinsipal. Untuk perusahaan berbeda, cobalah melakukan modifikasi atas instrumen di bawah ini:

- Laporan keuangan rugi/laba 2 tahun terakhir dalam bentuk persentase atas penjualan
- Kebijakan pembayaran dan *Aging Account Management*
- Struktur *Principals Fee* dan *Payment Policy*
- *Total Target* tahunan vs Pencapaian faktual berkenaan dengan *Profit & Sales*
- Target tahunan vs *Factual Profit & Sales* berdasarkan kinerja per cabang
- Target tahunan vs *Factual Profit & Sales* berdasarkan kinerja per *principals*
- Target tahunan vs *Factual Profit & Sales* berdasarkan kinerja per produk
- Analisis kontribusi 80/20 per *principals* vs profitabilitas dan penjualan
- Analisis kontribusi 80/20 per produk vs profitabilitas dan penjualan

- Analisis kontribusi 80/20 per cabang vs profitabilitas dan penjualan
- Analisis kontribusi 80/20 per wiraniaga vs profitabilitas dan penjualan

Dengan mempelajari temuan data atas instrumen di atas, kita dapat memfokuskan segenap sumber daya berdasarkan prioritas kepentingan, sehingga dengan upaya minimal mendapatkan hasil optimal. Jika tidak terlebih dahulu memetakan kinerja seperti ini, maka bisa saja kita 'menggempur benteng kosong' atau memberikan perhatian dan sumber daya penuh kepada sesuatu (produk, *principal*, cabang, wiraniaga) yang salah, misalnya kontribusinya hanya kecil saja terhadap total kinerja.

Revolusi kinerja bisnis memfokuskan sumber daya untuk memenangkan peperangan, dan bukan hanya pertempuran; hendak mengalahkan atau menawan jenderal, dan bukan kopral.

Sedangkan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing bisnis, kita harus melakukan *Activity Value Analysis* (AVA), yaitu menganalisis setiap aktivitas atau proses kerja dalam relevansinya dengan pencapaian tujuan bisnis; agar jika ada proses yang tidak kondusif, bisa segera kita ubah menjadi baik; proses yang lamban, kita jadikan cepat; dan proses atau aktivitas apa saja yang tidak berguna, akan kita entaskan.

Jadi, tujuan AVA bukanlah untuk memperbaiki proses, melainkan untuk memastikan bahwa setiap proses dan aktivitas adalah berguna secara optimal terhadap pencapaian profitabilitas dan pertumbuhan bisnis. Jika tidak, maka tidak ada pilihan lain dan tidak ada kompromi, harus dientaskan!

Cobalah siapkan dan pelajari semua instrumen di bawah ini versus target bisnis yang telah anda miliki. Pikirkanlah dan pandanglah dengan cara baru yang meritokratis, apakah semua proses itu telah kondusif untuk mencapai target karakteristik bisnis yang kompetitif seperti kecepat-tanggapan terhadap perubahan, konsistensi kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan perbaikan berkesinambungan, operasi bisnis berbiaya rendah, dan UUD (ujung ujungnya duit, atau profitabilitas) yang memuaskan:

- *Standard Operating Procedure (SOP)* vs Realisasi. Poin ini sangat penting untuk disikapi dengan jujur dan pikiran waras, karena banyak orang tidak bisa membedakan mana yang se-yogianya dan mana yang fakta lapangan. Memiliki SOP yang bagus tidak berarti kinerja bisnis anda otomatis bagus, jika SOP itu tidak dilaksanakan secara konsisten dan tepat. Sama seperti mempunyai akreditasi (sertifikat) ISO tidaklah berarti kualitas produk anda pasti terjamin, jika seluruh karyawan anda tidak konsekuen dan terus-menerus beroperasi sesuai panduan.
- *Proses bisnis*. Seperti yang saya bahas sebelumnya bahwa sebagai 'orang dalam', anda sulit mengenali perbedaan atau ketidakpatutan operasional bisnis, karena menurut anda, semuanya pasti masih berjalan baik-baik saja, sampai ada 'pikiran asing' yang melihat kegagalan atau inefisiensi pada proses bisnis anda. Saya menyampaikan pengalaman saya di sebuah grup manufaktur besar yang telah menjalankan proses bisnis tertentu selama belasan tahun: Biasanya, untuk produknya yang *semi finished* dikerjakan di ruangan A, kemudian dimasukkan ke kontainer sementara untuk dipindahkan ke ruangan B, dan di sana dikemas *menjadi finished goods*. Setelah saya cerahkan dan beritahu karyawan mereka agar berani berpikir beda dalam melihat proses bisnis mereka agar menjadi lebih cepat, lebih bagus dan atau lebih murah, mereka bisa melakukan terobosan pada cara bekerja di atas: Alasan mengapa mereka memindahkan proses *finishing* ke gedung sebelah adalah karena menurut anggapan mereka ruangan A telah padat (tidak ada *space* lagi), padahal jika diamati sesungguhnya masih ada cukup tempat, namun yang dipenuhi oleh banyak kotak kardus berisi produk retur, produk lewat model, produk cacat, dan produk prototipe, sehingga terkesan ruangan sempit. Setelah mengetahui hal itu, mereka mengusulkan agar semua produk yang masih bisa berfungsi baik, dijadikan bonus bagi penjualan produk baru (misalnya: membeli produk model baru A, mendapat bonus produk model lama B); atau dijual kepada karyawan dengan

harga murah atau angsuran (dengan jumlah karyawan grup yang mencapai belasan ribu orang, bukanlah hal sulit untuk menghabiskan stok); dan bagi produk yang tidak bisa berfungsi baik akan didaur ulang komponen plastiknya setelah melepaskan<sup>v</sup> komponen elektroniknya untuk dipakai kepada produk jenis lain; sedangkan produk prototipe dipindahkan ke ruangan tersendiri yang lebih kecil dan dapat dilihat umum, sebagai koleksi dan pajangan, serta media promosi. Dengan demikian, mereka mendapatkan tambahan ruangan yang cukup besar untuk menyelesaikan pekerjaan dalam satu ruangan yang sama. Untuk mengatasi agar *finished product* tidak tercemar debu, maka mereka menyekatnya menjadi dua ruangan dengan *particle board*, dan menambahkan ban berjalan dengan menggunakan *flexible rubber gate* seukuran produk. Hasilnya, mereka bisa bekerja dengan hasil lebih banyak dan lebih cepat, dengan jumlah orang dan tempat yang lebih sedikit. Pertanyaan saya, mengapakah untuk hal yang tampaknya begitu sepele, tidak terpikirkan oleh mereka selama belasan tahun, dan menunggu saya datang untuk mencerahkan pikiran mereka?

- **Proses penjualan.** Hampir sama dengan proses bisnis secara keseluruhan, dalam proses penjualan anda pun harus berani berpikir beda dari kebiasaan lama. Anda harus mempercepat dan memperpendek alur kerja, agar pesanan penjualan bisa segera dikirim dengan cepat, tanpa meningkatkan risiko kesalahan dan *bad-debt* bagi penjualan kredit. Pergunakan sistem informasi manajemen penjualan dan *local area network* jika diperlukan, untuk memastikan bahwa semua proses berjalan tepat dan cepat, dari pesanan penjualan sampai kembali menjadi tunai. Perlu diperhatikan bahwa kehati-hatian tidak boleh mengorbankan kecepatan-epatan pelayanan pelanggan; demikian pula sebaliknya. Dan dengan sedikit *common-sense*, anda bisa dapatkan keduanya.
- **Uraian pekerjaan setiap karyawan.** Saya mengamati bahwa banyak sekali *Description* yang sudah tidak lagi tepat manfaat namun tetap dijadikan acuan oleh banyak perusahaan. Anda

harus memastikan bahwa *Job-Des* semua karyawan anda adalah *up-to-date*, dan bukan hasil warisan 'nenek moyang' manajer personalia yang dahulu dan diturunkan kepada manajer personalia yang sekarang. Hal kedua ialah menekankan kepada azas manfaat atau manajemen meritokratis pada uraian tugas karyawan, atau yang saya istilahkan (dalam buku "Manajemen USA") *Job Effectiveness Description*, yakni uraian pekerjaan yang berorientasi kepada pencapaian hasil kerja, dan bukan semata-mata menyelesaikan tugas; bahwa setiap orang di setiap posisi mempunyai target yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, sehingga kelak dalam acara Evaluasi Kinerja dapat dinilai secara objektif. Hal ketiga ialah memberanikan setiap karyawan untuk memberikan saran revisi terhadap *Job Description*-nya jika suatu hari mereka menemukan cara bekerja yang lebih efektif, lebih efisien dan lebih bermanfaat. Juga beranikan mereka untuk berpikir sebelum bekerja, dan melakukan perubahan di mana perlu untuk meningkatkan produktivitas mereka dengan waktu yang lebih sedikit

- ***Kebijakan sistem remunerasi dan skema pemberian insentif karyawan.*** Mengingat bahwa uang adalah faktor vital dan dominan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, maka kita perlu menyiasatinya dengan benar dan saksama. Saya melihat bahwa banyak perusahaan bisnis menerapkan sistem kompensasi yang tidak kondusif terhadap prestasi, seperti misalnya memberikan bonus dan peningkatan gaji yang rutin dan sama rata kepada setiap orang di dalam perusahaan, tanpa peduli apakah seseorang berprestasi ataukah tidak; akibatnya bisa negatif, bahwa orang yang rajin akan merasa percuma mempertahankan sifat rajinnya karena mendapatkan imbal balas yang sama dengan karyawan yang malas; dan karyawan marjinal atau yang malas tidak merasa perlu meningkatkan kinerjanya karena toh tetap mendapatkan imbal balas yang sama dengan rekan mereka yang tampak rajin. Hal penting lain yang perlu diperhatikan dalam memberikan insentif adalah, jangan hanya berfokus kepada karyawan bagian *sales-marketing* dan produksi saja, melainkan

juga kepada karyawan bagian *supporting*, sekalipun dengan persentase yang lebih kecil. Dengan demikian akan ditumbuhkan semangat kebersamaan, dan menghindari friksi internal akibat kecemburuan. Cobalah pelajari buku saya "Manajemen USA", "dengan sub-topik "Sistem kompensasi kinerja yang Meritokratis" untuk memastikan bahwa perusahaan mengeluarkan uang dengan mendapatkan produktivitas yang diharapkan; demikian juga dengan karyawan yang memberikan *extra-effort* akan mendapatkan *extra-rewards*.

- *Prosedur rekrutmen dan pemutusan hubungan kerja.* Sering kali turunnya kinerja bisnis disebabkan karena faktor SDM, yaitu seringnya karyawan di segala level keluar-masuk, sehingga perusahaan harus terus menerus merekrut dan melatih karyawan baru; yang bukan hanya menghamburkan biaya, waktu dan tenaga, melainkan juga menurunkan kinerja bisnis secara adekuat; karena karyawan baru memerlukan waktu orientasi kurang lebih 3 bulan sebelum mereka bisa mencapai produktivitas ideal. Kita harus mencari tahu dan menemukan kausa prima, mengapa terjadi hal seperti itu. Apakah karena sistem rekrutmen yang salah? Apakah karena sistem kompensasi yang tidak kompetitif? Apakah karena suasana kerja yang tidak menyenangkan? Apakah budaya dan perilaku karyawan lain yang buruk sehingga membuat karyawan tidak nyaman bekerja bersama? Semua itu sebenarnya bisa dicari tahu melalui '*exit interview*', yaitu menanyakan secara pribadi kepada karyawan yang mengundurkan diri, agar mereka berbicara jujur tentang alasan sesungguhnya mereka berhenti bekerja. Hal lain yang penting adalah mengatur surat perjanjian kerja yang menyangkut pemutusan hubungan kerja, bagi karyawan yang tidak berprestasi atau berkelakuan buruk. Di saat seperti sekarang ini, di mana isu HAM dan hak pekerja sering dijadikan bahan provokasi massa, memecat karyawan menjadi hal yang penting, sehingga perlu diatur tata cara dan tata krama perjanjian kerja oleh kedua belah pihak secara adil dan konsekuen. Saran saya untuk merevolusi bisnis ialah: Rekrut dan bayarlah hanya sedikit

orang yang andal dan profesional, sekalipun dengan remunerasi yang besar, dibandingkan dengan merekrut banyak orang marginal sekalipun dengan remunerasi yang murah-meriah. Karena, mengelola manusia itu jauh lebih *complicated* dan memusingkan kepala, dibandingkan mengelola mesin; sehingga semakin sedikit akan semakin baik, selama total output mereka sama besar. Hal lain: mengelola karyawan profesional yang dibayar mahal, jauh lebih mudah dibandingkan dengan mengelola karyawan marginal yang dibayar murah; karena karyawan marginal tidak takut ditegur atau dipecat, karena mereka tahu, di mana pun mereka bekerja akan mendapat upah yang kurang-lebih sama. Namun karyawan yang dibayar mahal, akan takut dan malu jika ditegur—apalagi dipecat—karena sekeluanya mereka dari perusahaan anda, belum tentu akan mendapat bayaran setinggi yang mereka terima dari perusahaan anda.

Akhirnya, setelah anda mengumpulkan dan mempelajari semua data dari instrumen di atas, anda perlu melakukan satu hal penting (*key-point*) yang akan menentukan apakah program revolusi kinerja bisnis anda akan berhasil ataukah tidak, yakni: "*Reprogramming business mindset*" dari semua pemain bisnis (karyawan-pengusaha) di perusahaan anda, dengan filosofi bisnis yang meritokratis, yakni:

- Business Philosophy: "*Profit is not everything, but the only thing. Give me profit or go to hell*", maksudnya: Agar semua karyawan mahfum bahwa tujuan investor mendirikan bisnis bukanlah karena mereka baik hati atau berjiwa sosial hendak menolong mengurangi jumlah pengangguran, melainkan agar uang mereka memberikan pengembalian investasi yang menguntungkan, bahkan lebih menguntungkan dibandingkan dengan alternatif investasi lainnya. Jadi, jika investor merekrut seorang pimpinan puncak profesional dan memberikan segala fasilitas dan remunerasi yang hebat, hal itu bukanlah karena investor sayang atau kagum terhadap anda, melainkan mengharapakan (menuntut) bahwa apa yang telah diinvestasikan ke dalam diri anda bisa



anda kembalikan kepadanya berkali lipat berupa keuntungan dan deviden, serta pertumbuhan bisnisnya. Jika anda gagal memenuhi harapan (tuntutan) itu, maka janganlah heran atau kaget jika suatu hari anda diminta untuk 'mengangkat koper' anda dan segera enyah dari perusahaannya. Profit adalah satu-satunya parameter yang valid dan objektif untuk menilai kinerja bisnis (dan pemimpin bisnis tentunya), apakah ia orang hebat atautkah payah. Jika bisnisnya terus merugi atau merosot pangsa pasarnya, maka bagi saya adalah jelas, bahwa pemimpin perusahaannya payah, tidak kreatif, tidak berani, tidak cerdas, atau kasarnya, tidak layak untuk memimpin perusahaan itu. Sebaliknya, jika perusahaannya terus maju dan profit, maka apa pun kata orang—apakah itu nasib baik atau kebetulan—saya menganggap bahwa ia adalah pemimpin bisnis yang hebat. Jadi, untuk merevolusi bisnis, beritahukan kepada semua karyawan perusahaan anda, bahwa "*Jadilah kontributor profit. Jadilah berguna bagi pencapaian tujuan perusahaan kita, karena jika tidak, you're not belong here anymore, go home!*"

- Catalan: Sebagaimana yang saya tulis dalam buku "Manajemen USA", perolehan profit bisa dialokasikan untuk aktivitas sosial, dan bukan semata-mata untuk kemakmuran pemegang saham; namun asasnya ialah: 100% komitmen untuk mencapai profit terlebih dahulu, baru aktivitas sosial, bukan sebaliknya, agar pebisnis paham bahwa mereka sedang mengelola organisasi bisnis dan bukan organisasi sosial!
- Business Objective: "*Gaining progressive profit and growth by creating and sustaining delighted customer perpetually*", maksudnya: Bahwa sekalipun kita adalah Profit Minded yang menganggap bahwa profit adalah satu-satunya tujuan bisnis, namun janganlah lupa, bahwa kita harus mencapainya secara tepat manfaat dan etis—yakni dengan menciptakan dan mempertahankan pelanggan yang puas secara terus-menerus—agar bermanfaat secara berkesinambungan dan untuk kurun waktu yang panjang.

Jika kita melupakan asas ini, dan melakukan bisnis dengan cara *'bit and run'*, maka sekalipun anda mungkin mendapat profit, namun tidak bisa bersifat progresif—karena anda harus terus-menerus mencari tipu muslihat baru untuk menjerat mangsa baru—dan tentu saja hal itu melanggar norma dan dalam tahap tertentu bisa melanggar hukum. Yang saya maksudkan ialah kemampuan dan kebiasaan anda untuk secara terus-menerus memikirkan cara menciptakan cara untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa yang bisa memuaskan kebutuhan atau harapan pelanggan, sehingga anda akan mendapatkan bukan hanya pelanggan lama melainkan juga pelanggan baru. Dengan demikian, bisnis anda akan mamputumbuh dan mamputumbuh secara progresif.

- Business Performance: *"It's not a matter of what we're doing, but what we're producing!"*, maksudnya ialah: Bahwa semua pemain bisnis anda harus paham dan setuju bahwa mereka dibayar bukanlah semata-mata untuk melakukan pekerjaan atau suatu aktivitas, melainkan untuk mencapai hasil. Sebagai contoh: Wiraniaga bukanlah dibayar untuk sekadar mengunjungi calon pelanggan (prospek) dengan jumlah kunjungan sekian banyak per hari dan melaporkannya kepada atasan, melainkan adalah membawa pulang pesanan penjualan! Saya tidak peduli berapa kunjungan yang wiraniaga lakukan setiap harinya, apakah 5 ataukah 50 perusahaan. Pertanyaan saya kepadanya ialah: *"Berapa banyak pesanan yang anda bawa pulang untuk perusahaanP.?"* Sedangkan pertanyaan saya kepada telemarketer ialah, *"Saya tidak peduli berapa ratus prospek yang anda telepon dalam sehari, melainkan apa hasil pembicaraan telepon anda bagi pencapaian penjualan!?"* Mengapa saya bertanya demikian? Karena menurut saya, apakah gunanya seorang wiraniaga berjerih lelah keliling kota mengunjungi toko, pabrik, atau kantor orang yang tidak prospektif, atau tidak potensial untuk membeli dengan nilai transaksi yang memadai? Untuk apa anda membuang waktu, energi, dan *sales opportunity* dengan melakukan hal yang tidak tepat guna? Saya

bukan hanya tidak iba melihat wiraniaga yang lelah membanting tulang melakukan aktivitas mubazir yang seperti itu, melainkan marah! Saya akan menegur dan memarahi bukan hanya wiraniaga itu, melainkan juga supervisornya, manajernya, •dan pimpman perusahaannya, karena sebagai atasan mereka tidak sanggup mendidik dan memastikan efektivitas kegiatan anak buahnya! Sedangkan bagi para manajer/eksekutif kriteria penilaian dan kompensasi kinerja juga sama, yakni apa hasil atas aktivitas dan kepemimpinan mereka. Saya tidak peduli terhadap berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk bekerja, atau berapa keras mereka telah melakukan ini dan itu. Jika mereka tidak berprestasi dan tidak bisa mencapai target dan komitmen yang telah disepakati, maka artinya saya telah membayar mereka terlalu mahal! Hal yang sama juga untuk program periklanan dan promosi; saya tidak peduli berapa hebat reputasi biro iklannya, dan juga tidak bangga sekalipun iklan saya mendapat penghargaan sebagai iklan terbaik; jika iklan itu tidak bisa meningkatkan omzet penjualan produk saya, maka semua kehebatan dan keindahan itu menjadi sia-sia, *nothing!* Hasil kinerja adalah substansi—napas hidup dan darah—yang memungkinkan bisnis tetap hidup, tetap mampulaba dan mamputumbuh di dalam segala situasi; sedangkan karakteristik lainnya hanyalah sebagai ornamen, pelengkap. Menurut saya, karyawan yang ideal dan terbaik serta kandidat sukses yang layak mendapat imbal balas yang besar ialah jika ia berkepribadian menarik, setia dan jujur, serta berprestasi. Namun jika karyawan hanya berkepribadian baik, tetapi tidak berprestasi, dalam keadaan krisis ia akan terpaksa disingkirkan untuk mengurangi biaya. Apalagi jika karyawan berkepribadian buruk serta tidak berprestasi, maka keberadaannya hanya menjadi parasit, bakteri, atau kutu rambut, yang harus secepatnya dientaskan.

Saya minta maaf jika terpaksa saya menulis dengan kata-kata yang pedas dalam sub-topik ini; bukan karena saya kejam atau kasar, melainkan karena saya beriktikad baik ingin mentransfer

emosi saya yang membenci *mediocrity*. Sungguh saudaraku, sikap mental marginal yang seperti inilah yang banyak menghambat kinerja bisnis, dan bahkan menghancurkannya. Lihatlah ratusan ribu perusahaan kita yang berada di tangan BPPN, dan sekian ribu lagi yang telah, sedang, dan akan mengalami kebangkrutan usaha, karena salah kelola.

Masuklah ke dalamnya, maka sebelum perusahaannya roboh, anda akan menemui pemain bisnis yang cinta *status-quo* dan *comfort-zone*, yang merasa telah hebat dan berpengalaman sehingga tidak lagi mau belajar dan diajar; yang bangga dengan simbol-simbol dan mitos-mitos kekaryaan yang marginal dan jauh dari kompetensi, yang menganggap bahwa lamanya bekerja identik dengan pengalaman; bahwa bekerja adalah untuk mengabdikan dan bukan untuk berprestasi; dan kelak—ketika perusahaan melakukan program *downsizing* untuk efisiensi—mereka heran, kecewa serta marah karena dipecat. "*Mengapa perusahaan tega memecat saya yang telah setia mengabdikan puluhan tahun?*" adalah jeritan hati yang salah kaprah, yang melupakan esensi berbisnis dan bekerja.

Karena itu, sebelum terlambat, dan sebelum lebih banyak lagi korban keluguan pemain bisnis dalam menyiasati kariernya, 3 cara memprogram ulang pikiran bisnis ini saya ungkapkan. Sebab, jika anda tidak mencanangkan esensi Manajemen Meritokratis seperti di atas, adalah nyaris mustahil mencapai peningkatan kinerja yang adekuat.

Saya tahu betul bahwa telah banyak dan telah lama perusahaan mencoba menerapkan berbagai jurus manajemen yang bagus dan hebat—bahkan dengan menggunakan jasa konsultan berkaliber internasional—namun mereka hanya sanggup sampai taraf mengumpulkan fakta, dan membuat manual program aksi. Selanjutnya, hasilnya bantut, seperti membuat roti tanpa ragi.

Pemain bisnis yang berpengalaman paham betul tentang apa yang saya maksudkan bahwa, yang sukar itu bukanlah membuat program aksi atau rencana kerja, atau komitmen untuk memperbaiki kinerja bisnis, bukan! Yang sukar ialah memastikan bahwa semua itu dilaksanakan dengan benar dan terus menerus sampai

berhasil. Dalam banyak kasus, kita- sering kali hanya bisa memulai, namun tidak bisa mencapai garis finish. Alasannya bermacam-macam. Ada yang karena kendala budaya organisasi, atau kendala kompetensi karyawan, atau kendala inkonsistensi manajemen puncak, dan sebagainya.

Padahal, kalau kita telusuri, akar persoalan (kausa prima) setiap kinerja bisnis ialah pada AHNDSET pemain bisnisnya, yang tidak kondusif terhadap pencapaian prestasi yang cepat. Mereka takut berubah, dan mereka tidak mau berubah! Itulah sebenarnya esensi realita yang sesungguhnya, namun yang diselubungi dengan berbagai macam dalih dan kata-kata indah.

Bagi bisnis yang kinerjanya sudah kritis, pilihannya hanya satu: **REVOLUSI ATAU MATI!**

Jika anda tidak mau mati (bangkrut), maka anda harus melakukan revolusi pada *mindset* pemain bisnis perusahaan anda. Jika tidak, maka anda akan menyusul ribuan perusahaan yang telah mendahului anda diakuisisi oleh kreditur dan atau dilikuidasi karena sudah tidak bernilai lagi.

Jika anda hendak mempelajari Manajemen Meritokratis (manajemen manfaat) lebih detail, saya sarankan untuk membaca buku saya yang berjudul "*Manajemen USA (Untung Saya Apa)*" yang diterbitkan oleh Gramedia Pustaka Utama.



# BAGIAN II

## STRATEGI SUKSES ORANG-ORANG INDONESIA

*P*ada halaman berikutnya anda akan kami ajak untuk menyimak STRATEGI SUKSES dari beberapa narasumber yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk berbagi pengalaman hidup, khususnya tentang bagaimana cara mereka sampai kepada posisi/jabatan karier/bisnis seperti sekarang.

Kalau kita perhatikan, sekalipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda, **balk** jenis **industri**, jenis karier, pendidikan, usia, agama dan jenis kelamin, namun mereka mempunyai banyak kesamaan di dalam perilaku dan cara mereka mencapai jabatan karier mereka. Dengan kata lain, sekalipun sukses bersifat individual, subjektif dan unik, namun ternyata strategi untuk mencapai sukses bisa kita pelajari dan ikuti dengan hasil yang berkemungkinan besar efektif.

Narasumber sengaja saya pilih dari berbagai latar belakang, agar memberi variasi pemikiran dan ketepatan manfaat dengan pembaca yang hetewgen. Ada narasumber yang pengusaha, dan ada yang murni profesional. Ada yang telah lama menduduki posisi manajemen puncak, ada yang masih dalam level as is ten direktur. Ada yang sudah berusia Ian jut (di atas 70 tahun) dan ada yang masih muda (di bawah 40 tahun). Namun semuanya menjawab pertanyaan yang sama, seperti yang berada pada daftar isi buku ini.

Dan urutan penampilan makalah mereka berdasarkan alfabet nama mereka, agar bersifat netral dan seimbang.

# 1

**Nama** : **Drs. A. Rachman Pasha**  
**Jabatan** : **Direktur Utama**  
**Perusahaan** : **PT. Pann Multi Finance**  
**Jenis usaha** : **Institusi Keuangan**

- Cara saya mencapai sukses:

Saya meraih posisi karier yang sekarang bukanlah cepat atau mudah. Saya sudah menitinya jauh dengan pengalaman kerja sebelumnya seperti di Bank of America, dan Ditjen Perhubungan Laut, saya masuk Pann Multi Finance sebagai kepala divisi selama 7 tahun, dan menjadi direktur selama 7 tahun, serta menjadi direktur utama selama dua periode sampai sekarang.

Hal yang saya lakukan untuk memastikan program kerja perusahaan dilaksanakan adalah menjalin suasana kebersamaan. Tugas atasan adalah mendidik agar bawahan mempunyai pengetahuan yang baik, sehingga bisa lebih mudah mengerti untuk melaksanakan pekerjaan. Saya lebih suka melakukan pendekatan pribadi untuk meyakinkan tim atau bawahan saya, agar mereka mengerti dan mau mendukung program saya. Sekalipun sulit meyakinkan orang, namun jika dilakukan terus-menerus rasanya akan berhasil juga.

Biasanya orang tidak melakukan apa yang kita inginkan karena beberapa hal, antara lain mereka tidak tahu atau tidak bisa melakukannya, sehingga perlu dibimbing; sedangkan bagi yang tidak mau walaupun mampu, biasanya karena mereka belum mengerti manfaat atau tujuan melakukan hal itu bagi dirinya sendiri maupun tim, sehingga perlu kita beritahu dan motivasi agar mau.

Biasanya kendala mengelola orang hanyalah karena perbedaan karakter.



Jika ada perbedaan, perlu kita tanyakan, "*Mengapa? Dan mengapa?*"

Biasanya karena ada perbedaan persepsi dan motivasi, bahkan bisa terjadi ada miskomunikasi. Misalnya jika ada atasan yang menyuruh bawahannya, "*Coba belikan saya rokok sebungkus!*", dan ketika bawahan itu membelikan rokok putih, atasan tersebut marah, "*Kenapa rokok ini, dan bukan rokok anu?*"

Persoalan mengelola manusia itu sering terjadi seperti itu. Ketika atasan meminta bawahannya melakukan sesuatu, disangkanya bahwa bawahannya sudah paham betul tentang apa yang harus dilakukan; sedangkan bawahan karena mungkin takut dianggap bodoh atau karena takut bertanya, melakukan instruksi seperti yang dipersepsikannya tanpa melakukan klarifikasi terlebih dahulu.

Jadi, cara mencegah terjadinya miskomunikasi yang mengganggu kinerja sebenarnya sederhana, yakni ketika kita meminta bawahan melakukan suatu tugas, tanyakan dan pastikan terlebih dahulu bahwa bawahan tersebut mengerti dan bersedia melakukannya dengan benar. Jika tidak, maka tanyakan sebabnya, kemudian kita atasi terlebih dahulu kendalanya sebelum melaksanakan tugas tersebut.

- Faktor sukses yang menurut saya vital:

Kita harus mempunyai mimpi, tujuan hidup, atau cita-cita dan mengusahakan agar terwujud. Sebab mimpi itu ibarat peta jalan, yang menuntun kita menuju tempat yang ingin kita tuju. Jika tanpa mimpi, maka tampaknya sumber daya dan upaya kita menjadi kurang terarah. Ibaratnya kita datang ke loket tiket pesawat terbang dan mengatakan kepada penjualnya, "*Saya hendak membeli tiket pesawat!*", maka akan ditanya, "*Tujuannya ke mana?*", apa yang hendak kita jawab?

Jika kita sudah tahu tujuan penerbangan kita sekalipun, maka akan masih ditanya jadwal penerbangannya, apakah pagi, siang, atau malam. Demikian juga dengan perjalanan hidup kita, akan lebih efektif jika telah mempunyai sasaran yang

jelas. Dan satu hal lagi, bahwa, mimpi atau tujuan hidup kita haruslah sesuai dengan kesenangan atau suara hati kita, agar kita menjalankannya dengan gembira. Karena saya senang laut, maka saya memilih bekerja di bidang kelautan sehingga siner-

,y-g<sup>is</sup>-

- **Korelasi antara agama dan sukses:**

Bagi saya, agama sangat penting untuk membantu kesuksesan karier saya. Melalui agama saya belajar dan diajar agar menjadi pribadi yang utuh, yang seimbang antara penekanan kepada hal material dan spiritual, membuat saya lebih sabar, lebih mau memimpin dengan teladan baik di perusahaan maupun di rumah. Dan iman saya kepada Allah membuat saya dapat tetap bersyukur sekalipun gagal, karena menurut saya mungkin Tuhan tidak menginginkan hal itu terjadi untuk kebaikan kita.

Mungkin karena keimanan saya untuk menjalankan perintah agama yang membuat saya mendapat dukungan dan kerja sama yang baik dari semua karyawan saya, serta yang membuat kehidupan rumah tangga saya harmonis dengan istri dan anak-anak yang berkelakuan baik.

- **Korelasi antara nasib baik dan sukses:**

Sebagai orang beriman, saya percaya bahwa semua kesuksesan, rezeki, kesehatan atau apa saja yang ada dalam kehidupan kami, semuanya terjadi atas izin Allah. Sekalipun saya tidak menguasai masalah nasib baik atau nasib buruk dalam kaitannya dengan sukses, tapi saya percaya bahwa peranan berkat dan ridho Allah sangat besar, minimal dengan saya diberikan kesehatan dan akal budi, maka itu sudah merupakan nasib baik bagi saya. Jika saya sakit-sakitan atau tidak bisa berpikir jernih misalnya, rasanya mustahil saya bisa mencapai apa yang sekarang saya miliki. Meskipun demikian, usaha dan perjuangan kita juga turut andil besar di dalam mewujudkan peluang yang Allah berikan.

- **Korelasi antara pendidikan dan sukses:**

Bagi saya peranan pendidikan sangat penting dan relevan terhadap sukses saya. Latar belakang pendidikan saya dalam bidang keuangan, dan bekerja di bidang yang relevan, sehingga saya tidak mengalami hambatan atau kesulitan yang berarti dalam menyelesaikan pekerjaan.

- **Korelasi antara pergaulan dan sukses:**

Pergaulan yang positif dengan orang-orang yang positif adalah penting untuk membantu kesuksesan karier kita. Bergaul dengan orang sukses akan membuat kita belajar banyak tentang sukses. Bergaul dengan orang besar akan membuat pikiran kita menjadi besar juga. Demikian juga bergaul dengan orang yang selevel, akan membuat hubungan kami menjadi baik dan akrab, yang bisa saja suatu hari menjadi akses bisnis yang saling menguntungkan.

- **Korelasi antara keluarga dan sukses:**

Saya mengucapkan syukur kepada Allah atas keluarga yang diberikan kepada saya, karena turut membantu kesuksesan karier saya. Kami berbagi tugas. Saya mencari nafkah, dan istri saya mengurus rumah tangga. Sekalipun awalnya istri saya bekerja, namun setelah mempunyai anak, kami sepakat untuk membagi tanggung jawab. Kami sepakat bahwa sukses materi tidak akan ada gunanya jika kami menelantarkan anak-anak, atau tidak bisa mendidik dan mengembangkan bakat anak secara optimal agar kelak mereka menjadi orang yang baik dan sukses. Itulah sebabnya istri saya berkewajiban untuk merawat dan mendidik anak-anak kami, sedangkan saya berkonsentrasi untuk meniti karier. Dengan demikian kami bersyukur bahwa sampai hari ini kami telah mencapai keduanya, bahwa saya mendapat posisi karier yang baik, sedangkan istri saya berhasil membesarkan anak-anak dengan baik, sehat, dan ke arah sukses yang benar.

Mereka tidak pernah mengeluh terhadap waktu yang saya habiskan untuk bekerja dan bergaul, sehingga menambah gairah dan energi saya dalam berkarier.

Saya bangga dan berterima kasih kepada istri dan anak-anak •.saya yang telah turut berpartisipasi membantu kesuksesan karier saya. Hal lain tentang keluarga ialah bahwa pengaruh dan didikan orangtua saya cukup besar. Ayah saya memberikan teladan dan dorongan moril agar saya bisa menjadi lebih baik.

- Pernahkah saya merasa gagal atau frustrasi dalam usaha mencapai sukses, dan apakah yang saya lakukan untuk mengatasinya?

Ya, tentu saja saya pernah gagal dalam mengarungi samudra kehidupan ini, termasuk ketika bekerja, namun tidak sampai membuat saya frustrasi, karena sifat saya memang tidak mau memaksakan kehendak saya sendiri, sehingga sekalipun gagal, tidak terlalu menyakitkan hati.

Misalnya saya mempunyai usul atau program yang saya nilai baik, namun ketika saya ajukan ke atasan ditolak. Karena saya merasa yakin bahwa hal itu baik, saya akan coba sampaikan lagi dengan informasi yang lebih baik, sampai mentok-tok. Namun jika tetap ditolak, karena hal itu di luar kekuasaan saya, maka saya akan menerimanya dengan *legowo* dan saya anggap bahwa hal itu bukan kehendak Allah. Saya tidak akan menjadi stres. Itulah pentingnya peranan agama.

- Apakah saya telah merasa puas dengan kondisi sekarang, dan atau apakah saya memiliki obsesi lain:

Saya sudah puas jika dilihat dari usia dan lamanya saya bekerja, serta posisi dan kondisi sekarang, dan mengucapkan syukur kepada Allah yang telah memungkinkan semua ini saya miliki. Namun jika ditanya apakah saya mempunyai obsesi lain, tentu saja saya punya.

Setelah pensiun dari perusahaan ini, saya berencana untuk wiraswasta agrobisnis, seperti beternak bebek dan sejenisnya.

Saya sudah memulainya sekarang dengan sistem Bagi hasil dengan petani yang berpengalaman. Asal mereka jujur dan mau bekerja keras, saya akan mengeluarkan dana, yang kelak hasilnya kita bagi secara adil. Jika kelak saya pensiun dan mempunyai banyak waktu, saya bisa terlibat lebih jauh. Hal itu perlu saya lakukan bukan semata-mata untuk mendapatkan uang, namun juga untuk menjaga stamina, serta turut berpartisipasi membangun usaha yang berorientasi ekonomi kerakyatan.

- Apakah saran saya bagi pembaca yang ingin meraih sukses karier dan bisnis?

Yang pertama dan utama ialah bahwa kita melakukan pekerjaan yang kita senangi, yaitu pekerjaan yang dapat menampung aspirasi dan kegiairan kita, mengapa demikian? Sebab jika kita senang atau cinta terhadap pekerjaan itu, maka kita akan melakukannya dengan sepenuh hati tanpa ada perasaan terpaksa sedikit pun; manfaat lainnya ialah bahwa kita akan lebih tidak mengenal lelah. Coba bayangkan, bukankah waktu berlalu dengan sangat cepat ketika kita sedang melakukan hobi atau aktivitas yang menyenangkan? Demikian juga ketika kita melakukan pekerjaan yang sesuai dengan aspirasi kita!

Yang kedua ialah senantiasa belajar untuk meningkatkan kompetensi kita, agar wawasan serta keterampilan kita meningkat tahun demi tahun. Hal itu berguna untuk menambah rasa percaya diri kita, sekaligus mempersiapkan diri andaikan ada kesempatan promosi karier, kita telah siap secara teknis maupun mental.

Yang ketiga ialah, agar kita selalu memelihara semangat kebersamaan, baik kepada atasan, kolega, maupun bawahan. Jangan kita memaksakan kehendak, melainkan senantiasa membuka diri terhadap masukan bahkan kritikan dari semua pihak, agar kita dapat lebih mengerti dan dimengerti oleh orang lain. Dengan demikian, mengelola karier maupun bisnis menjadi lebih rileks dan mencegah stres serta friksi.

## 2

**Nama** : Drs. Ahmad Banani, Ak, MM  
**Jabatan** : Direktur Utama  
**Perusahaan** : PT. Latinusa  
**Jenis usaha** : Industri Pelat Timah

- Cara saya mencapai sukses:

Jauh hari sebelum saya mencapai posisi karier seperti yang sekarang, pertama-tama saya membayangkan dulu apakah sukses yang saya inginkan, dan dalam bentuk seperti apa.

Meskipun pada awalnya sangat tidak jelas apakah hal yang sesungguhnya sangat saya inginkan dalam hidup, namun seiring dengan berjalannya waktu, bentuk sukses yang saya inginkan menjadi semakin jelas. Posisi karier seperti apa yang saya inginkan, seperti tingkat penghasilan, otoritas dan pengaruh sosial, rumah, mobil, kenyamanan, kualitas hidup pribadi, dan keluarga serta masa depan kami.

Kemudian saya mulai memperhatikan dan menganalisis faktor lingkungan perusahaan, kondisi internal dan eksternal pribadi saya, untuk mengetahui dengan jelas 'peta jalan' yang harus saya lalui, tentang apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai sukses yang saya idamkan, dan apa saja 'modal' yang saya miliki, kendala apa yang merintangai jalan, serta apa saja hal yang harus saya lakukan untuk mencapai semua itu.

Setelah saya mengetahui dengan jelas '*balance sheet*' kehidupan saya, baik aktiva maupun pasiva, baik kelemahan maupun kekuatan, maka saya berusaha untuk meningkatkan kelebihan yang saya punyai, dan sebisanya menutupi atau memperkecil kelemahan diri sendiri.

Saya membuat rencana atau program aksi yang harus saya lakukan untuk menggapai sukses saya, apakah yang meliputi

pernbentukan kepribadian atau perilaku yang dibutuhkan, termasuk meningkatkan kualitas pengetahuan dan keterampilan saya melalui proses belajar atau pendidikan formal dan informal.

Selanjutnya saya lakukan setahap demi setahap, satu hal penting demi satu hal penting, sambil bekerja dan sambil belajar, sehingga karier saya bisa naik setingkat demi setingkat, sampai ke jenjang *top management*. Dan saya masih terus berusaha meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan semangat juang saya agar bisa melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab saya sebaik-baiknya dan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan, agar saya bisa memuaskan harapan pemegang saham, karyawan, keluarga dan diri saya sendiri. Mudah-mudahan dengan terus berkembangnya kapasitas dan kualitas hidup saya, maka saya mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

- **Faktor sukses yang menurut saya vital:**

Jika kita telah mempunyai tujuan hidup atau cita-cita, maka yang lebih diperlukan ialah kesediaan untuk melakukan tindakan atas apa yang telah kita rencanakan atau harapkan, sebab jika tanpa perbuatan, maka segala keinginan kita akan kesuksesan hanyalah berupa angan-angan atau lamunan belaka, yang tidak akan pernah terwujud.

Bahkan, untuk mencapai tujuan yang besar, yang diperlukan bukanlah hanya perbuatan, melainkan juga konsistensi dan ketabahan untuk melaksanakannya secara terus-menerus tanpa mengenal lelah atau putus asa, sekalipun menghadapi banyak rintangan atau kegagalan.

Sukses yang memuaskan tidak terjadi dengan sendirinya atau dengan mudah tercapai, namun sering kali memerlukan banyak pengorbanan dari diri kita, apakah berupa waktu, tenaga, uang, bahkan air mata. Kita harus bersedia dan rela membayar harga perjuangan kita demi mencapai cita-cita. Bisa saja kita meng-

habiskan banyak waktu yang biasanya kita pakai untuk berenang-senang atau santai untuk belajar dan bekerja keras. Dan bisa saja waktu kita untuk keluarga menjadi berkurang, sehingga mengganggu keharmonisan rumah tangga, jika tidak mendapat pengertian dan dukungan dari anak istri. Atau bisa saja segala jerih lelah yang telah kita berikan tampaknya belum memberikan hasil yang sepadan dengan pengorbanan kita.

Namun demikian, saran saya ialah, harus kita tetap konsisten dalam memperjuangkan impian hidup kita, dengan terus belajar, bekerja dan rajin berdoa, karena saya yakin, sebagaimana hukum kausalitas, bahwa kalau kita menabur benih positif, maka logisnya ialah kita akan menuai hasil yang positif juga.

Sedangkan pertanyaan tentang berapa lama kita akan meraih sukses, itu persoalan lain, yang pasti, kita akan sukses, jika semua kondisi dan persyaratannya kita penuhi.

- **Korelasi antara agama dan sukses:**

Bagi saya, peranan agama itu penting dan sangat berguna, karena agama saya mengajarkan dan memberikan dasar untuk percaya akan hukum kausalitas, bahwa ada sebab atas akibat, dan ada akibat atas sebab, sehingga jika kita melakukan yang baik maka kita pun akan mendapatkan hal yang baik, demikian juga sebaliknya.

Kepercayaan kepada ajaran agama memberi saya persistensi, kesabaran, dan kegigihan dalam memperjuangkan cita-cita, bukan hanya untuk urusan duniawi, melainkan juga untuk urusan akhirat setelah kita mati. Jadi seandainya seluruh usaha dan perbuatan baik saya selama hidup tidak membuahkan sukses di dunia ini, saya tetap percaya bahwa semua kebaikan itu akan saya dapatkan kelak sesudah saya mati.

Itulah keyakinan yang saya peroleh dari agama, sehingga bagaimanapun bersikerasnya atau berapa pun besarnya keinginan saya untuk sukses, saya tetap memperjuangkannya dalam koridor iman dan moral yang baik, dan menjauhkan saya dari menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan.



- **Korelasi antara nasib baik dan sukses:**

Nasib merupakan kesempatan kita untuk menerimanya menjadi baik atau buruk. Dengan kata lain, nasib baik tidak akan terjadi bila kita tidak siap menerimanya.

Karena itu yang penting menurut saya ialah bukan apakah kita bernasib baik atau buruk, melainkan bagaimanakah cara kita mempersiapkan kualitas kehidupan kita agar kondusif terhadap peluang atau kesempatan baik yang datang atau terbuka bagi kita, dengan cara kita mempunyai pikiran dan perilaku yang positif, terus belajar agar pikiran kita maju dan kompeten untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar serta mampu melihat peluang. Dengan begitu, kita mampu menerima kesempatan dan mengubahnya menjadi nasib baik.

Sebaliknya, jika kita tidak mempersiapkan diri sedemikian rupa, maka sekalipun peluang atau kesempatan baik datang menghampiri, kita tidak tahu dan tidak bisa mengenalinya, sehingga tidak kita tangkap dan kelola dengan benar. Akhirnya, peluang emas sekalipun tidak bisa menjadi nasib baik bagi kita.

- **Korelasi antara pendidikan dan sukses:**

Pendidikan terbukti secara empiris menjadi jalur menuju sukses, meskipun bukan berarti menjadi jaminan sukses, karena masih ada faktor lain seperti usaha keras, kerelaan berkorban, kegigihan berusaha, dan sebagainya.

Seperti yang saya alami, dengan latar belakang pendidikan saya dalam bidang keuangan akuntansi, maka hal itu membantu saya untuk berpikir logis, terstruktur, teliti, dan berorientasi pada angka-angka. Dan karena bisnis pada hakikatnya adalah suatu entitas untuk mengelola uang, maka keterampilan saya sangat menunjang kesuksesan karier saya.

Namun demikian, jika misalnya saya tidak mempunyai tujuan hidup yang fokus dan menggairahkan untuk mencapai sukses karier, serta saya tidak mau berkorban dan berjuang untuk

mewujudkan impian saya tersebut, mungkin posisi karier saya tidak seperti yang sekarang saya dapat.

Karena bukankah telah banyak kita lihat contoh-contoh dalam kehidupan sehari-hari tentang orang yang kaya raya dan sukses, " tanpa menyandang gelar akademis apa pun, sedangkan banyak pula orang yang berpendidikan akademis tinggi menjadi pengangguran, atau bekerja dengan jabatan biasa saja.

Jadi menurut saya, pendidikan diperlukan untuk sukses, namun perilaku kita lebih dominan dalam menentukan apakah kita akan sukses atau tidak.

- **Korelasi antara pergaulan dan sukses:**

Kemampuan bergaul dan luasnya pergaulan amat menopang keberhasilan kita. Kita tidak bisa sukses atas usaha kita sendirian, tapi bantuan teman, bawahan, atasan, lingkungan pergaulan sosial sangat membantu kesuksesan seseorang.

- **Korelasi antara keluarga dan sukses:**

Keluarga bagaikan *back office* kita, tanpa dukungan keluarga tak mudah kita menggapai dan merasakan sukses.

- **Pernahkah saya merasa gagal atau frustrasi dalam usaha mencapai sukses, dan apakah yang saya lakukan untuk mengatasinya?**

Berulang kali kita merasa gagal atau frustasi, pada saat itu keluarga menjadi penopang utama. Istri dan anak-anak akan sangat membantu dalam menghadapi situasi seperti ini, akan tetapi pertolongan nyata akan datang dari kesiapan kita menghadapi situasi seperti ini dan pergaulan (*net working*) yang telah kita bina selama ini.

- **Apakah saya telah merasa puas dengan kondisi sekarang, dan apakah saya memiliki obsesi lain?**

Belum dan saya tak pernah merasa puas dengan kondisi sekarang sebab saya percaya ada kondisi yang lebih baik di waktu mendatang, obsesi saya selalu berusaha untuk mendapatkan kondisi yang lebih baik.

- Saran saya bagi pembaca yang ingin meraih sukses karier dan bisnis:

Definisikan sukses yang diinginkan, buat targetnya, program dan usaha apa yang diperlukan, dan jangan lupa, lingkungan bahwa pergaulan, dan wawasan harus diperluas, setelah itu percayalah tidak ada usaha yang sia-sia, masalahnya sering hanya karena waktu dan persistensi kita.

# 3

**Nama** : AidarM. Fawzi Prakoso, S.Psi

**Jabatan** : HRD Director

**Perusahaan** : PT. Tirta Investama

**Jenis Usaha** : Beverages

- Cara saya mencapai sukses:

Pada dasarnya saya tidak memikirkan apakah yang telah dicapai ini sukses atau tidak sukses. Karena jabatan semata menurut hemat saya tidak menggambarkan sukses atau tidak. Lagi pula, definisi sukses pada umumnya bersifat kasat mata saja. Bagi saya yang menjadi ukuran adalah apakah hal-hal yang telah dicapai sesuai dengan tujuan hidup saya. Setiap saya melakukan hal yang penting, biasanya saya mulai dengan apa tujuan saya. Dan tujuan saya tidak selalu sama dengan ukuran kasat mata orang lain.

Namun ada satu hal yang pasti, bahwa sejak usia sekolah, saya akan merasa tidak nyaman apabila tidak masuk ranking 5 di kelas. Tapi, herannya juga tidak pernah keinginan menjadi juara I di kelas.

Saya termasuk orang yang beruntung bisa belajar ilmu yang saya minati. Saya seorang psikolog, lulus tahun '86. Terus terang, pada awalnya saya bekerja, tujuan saya hanya mendapat pekerjaan secepatnya agar bisa memperoleh penghasilan sendiri. Rasanya malu bila berusia 25 tahun masih sepenuhnya dibiayai orang tua. Pertama kali saya bekerja di perusahaan *advertising* yang cukup terkemuka, sebagai *Account Executive* (hari itu melamar, hari itu diterima).

Setelah satu tahun bekerja, saya tidak merasa puas dalam bekerja dan minat saya di bidang *advertising* tidak bertahan lama. Mulai dari situ saya berpikir bahwa saya harus bekerja di

mana saya merasakan '*passion*' pada apa yang saya kerjakan dan merasa bahagia dengan hasil kerjanya. Saya temukan bidang pengembangan SDM di dunia usaha lebih membuat saya bahagia dengan hasil kerja saya. Jadi saya kira '*passion*' pada apa yang kita lakukan merupakan salah satu dasar, kemudian ditunjang dengan ilmu dan pengetahuan yang tidak pernah hentinya. Dua tahun di bidang SDM di sebuah perusahaan otomotif, pada posisi *Assistant Manager*, saya mulai merasa gelisah. Saya temukan ternyata saya mulai merasa bosan dengan ritme kerja dan jumlah proyek yang dilakukan. Saya merasa ingin belajar lebih banyak dan lebih cepat lagi. Saya ingin kepala saya lebih '*stimulated*'.

Berikutnya, saya ditawari pekerjaan di perusahaan lain di mana jelas bahwa perusahaan tersebut bisa mengakomodasi dengan banyak 'pembelajaran'. Dua tahun berada di sana saya sudah menjabat posisi manajer. Setelah itu saya berkeluarga, dan setiap saya memutuskan untuk pindah bekerja selalu berdasarkan visi pribadi dan karier saya. Visi pribadi saya adalah mengakomodasi anak-anak saya agar menjadi umat yang bahagia dunia-akhirat dan bermanfaat bagi umat/manusia. Sedang visi karier saya adalah menjadi ahli di bidang karier saya melalui belajar yang maksimal dan terus-menerus, agar yang saya kerjakan bermanfaat bagi manusia dan perusahaan di mana saya bekerja. Dengan visi yang jelas buat saya, saya merasa tidak mudah atau cepat memutuskan untuk pindah kerja. Karena pengalaman saya menemukan bahwa berkarya terlalu singkat tidak akan memuaskan had saya. Pada umumnya setiap dua tahun saya mendapatkan peningkatan jabatan hingga hampir dua tahun yang lalu pada jabatan *Director*. Di perusahaan saya bekerja sebelumnya saya melalui posisi *Senior Manager*, kemudian *Ass. Director*.

Bagi saya jabatan adalah lambang tanggung jawab. Itu merupakan efek saja dari hasil kerja kita. Yang lebih penting bagi saya apakah saya sendiri berkembang sebagai manusia dalam pengetahuan, kemampuan, dan kualitas sebagai manusia. Se-

panjang saya bekerja saya tidak pernah minta untuk dipromosikan atau minta kenaikan gaji. Semuanya datang sendiri, kalau memang sudah waktunya.

Apabila disimpulkan, menurut saya maka faktor yang vital "dari keberhasilan adalah: Visi hidup yang jelas dan kuat yang mendasari segala keputusan karier kita, kemudian kemauan belajar dengan '*stretching out our ability*'. Ketulusan serta niat baik dalam menjalankan tanggung jawab menjadi hal yang melancarkan.

Tidak senantiasa sepanjang karier '*saya stretching out my ability*'. Ada empat tahun dalam karier saya, saya hanya merasa memanfaatkan 50% dari kapasitas saya. Hal itu karena saya merasa saya harus punya banyak energi untuk keluarga, dan anak-anak yang lahir berturut-turut membuat saya sangat bahagia dan merasa mendapat karunia Ilahi yang begitu luar biasa.

- Korelasi agama dan sukses:

Saya dilahirkan dari orangtua yang mencontohkan bahwa agama adalah dasar dari segala tingkah laku kita dan tujuan hidup. Orangtua saya menjalankannya dengan iman yang kuat dan konsisten. Ayah saya adalah mantan diplomat dengan pergaulan multibangsa. Sehingga agama yang dicontohkan bagi anak-anaknya yang boleh dikatakan modern, menggunakan nalar dan hati yang jernih.

Tidak berarti saya tidak pernah berbuat salah sepanjang hidup saya.

Namun, dalam bekerja, agama menjadi niat. Kerja adalah Ibadah. Jabatan dan '*Power* adalah tanggung jawab dan amanat. Karya dan keputusan adalah '*Lillahi ta'ala*'. Dengan demikian saya berharap saya dapat melakukan hal yang benar. Sukses atau tidak bagi ukuran orang pada umumnya bukan soal buat saya. Tapi benar atau tidak benar lebih penting. Saya bahkan sering merasa kemudahan-kemudahan yang saya peroleh dalam situasi yang sulit adalah bimbingan dari Tuhan. Saya berlatih untuk jujur pada diri sendiri. Dengan demikian saya bahkan mudah

melihat kekurangan-kekurangan saya, dan belajar dari orang lain. Singkatnya, saya percaya, segala yang baik bersumber dari iman pada agama.

- **Korelasi nasib baik dan sukses:**

Nasib, saya kira adalah jalan yang sudah ditentukan oleh-Nya. Sebuah proses dari peran kita di dunia ini dari-Nya. Yang saya perlu lakukan adalah mengoptimalkan kesempatan dan talenta atau kapasitas yang telah dikaruniakan oleh-Nya. Saya bernasib baik memperoleh pendidikan yang sangat saya minati. Namun apabila saya tidak pelajari dengan baik, tentunya juga tidak menjadi berguna dalam pekerjaan. Saya bernasib baik ditawarkan pekerjaan-pekerjaan yang menarik di berbagai perusahaan yang terpendang sejak 12 tahun yang lalu. Namun saya kira tawaran-tawaran itu tidak akan datang apabila kita selama ini tidak sungguh-sungguh terhadap apa yang telah kita lakukan. Pengetahuan dan keahlian bertambah melalui pengalaman sukses dan tidak sukses. *'No pain, No gain'*, saya kira banyak benarnya. Saya malah merasa belajar lebih banyak dari kegagalan. Saya kira nasib baik adalah buah dari usaha.

Saya pernah menghadapi banyak atasan yang berbeda karakter dan gaya kepemimpinan. Namun selama kita menunjukkan bahwa kita belajar dari kekurangsempurnaan, maka kita akan diberikan kesempatan kedua (*'second chance'*) untuk memperbaikinya. Pengalaman mengolah dan melalui masa-masa sulit kemudian akhirnya membaik akan membuat kita bertambah matang dan mudah-mudahan lebih bijak. Bersikap positif pada apa yang kita alami dan memandang hidup, serta berusaha *'Do the right things, and do things right'*, buahnya adalah nasib baik.

- **Korelasi antara pendidikan dan sukses:**

Pendidikan saya sangat relevan dengan bidang kerja saya. Saya kira pendidikan saya memberikan paradigma dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan dan sangat memudahkan saya mencerna

hal-hal baru dalam bidang kerja saya. Banyak teman kuliah saya sudah berkiprah dan berkontribusi di bidang pengembangan SDM. Beberapa sudah menjadi direktur sejak lama. Dari pekerjaan, saya belajar lebih banyak lagi. Juga dari buku-buku, Ndari kolega, atasan, bawahan, siapa saja. Kalau saya tugas ke- luar negeri, saya hampir selalu menyempatkan diri membeli buku yang berkaitan dengan pekerjaan saya. Buat saya, ini adalah hiburan tersendiri.

Pendidikan sarjana juga melatih kita berpikir secara ilmiah. Logika berpikir ilmiah juga banyak membantu dalam pekerjaan.

- **Korelasi antara pergaulan dan sukses:**

Pergaulan dalam pekerjaan banyak muncul dari sahabat-sahabat ketika kuliah baik dalam bidang pekerjaan yang sama maupun tidak. Hubungan kami sangat menyenangkan dan saling mem-  
-• bantu serta mendukung. Hubungan ini luar biasa dan merupakan karunia bagi kami. Sahabat-sahabat kami dalam jumlah yang cukup banyak ini murni serta dilandasi *'trust'* yang kuat. Mereka selalu ada dalam susah dan senang. Beberapa bahkan menjadi *'mentor'* saya. Begitu juga rekan-rekan seprofesi yang saya kenal melalui berbagai ajang pertemuan. Kami saling membantu. Dan kalau ketemu, sudah seperti ketemu teman masa sekolah. Kalau saya pikir, kenapa begitu, mungkin karena kami saling menolong. Dan saya sendiri, selama saya bisa bantu, saya tidak berhitung. Begitu pula yang sebaliknya saya rasakan. Rasanya seperti berkah. Bahkan ada waktu-waktu di mana kami merasa sangat *'down'*, dan tidak tepat bila kami berbagi dengan rekan sekantor, maka sahabat-sahabat waktu kuliah/sekolah inilah menjadi mitra diskusi yang efektif. Mereka bahkan bisa merefleksikan, memberikan pandangan, juga memberi semangat. Lebih seru lagi, mereka bisa bersama-sama menertawakan diri kami sendiri. *'They are fun to be with'*.

Pada awalnya kami bergaul, kami biasanya melakukannya dengan tulus. Kami bahkan tidak berpikir bahwa suatu waktu



kami akan memerlukan bantuan mereka. Namun dengan berjalannya waktu, kami temukan bahwa teman-teman akhirnya menjadi '*resources*', '*supporter* yang luar biasa dalam kehidupan bekerja kita. "*I've never thought it could turn out like this before*". Sampai sekarang saya masih menyempatkan diri berkumpul dengan sahabat-sahabat saya. Di organisasi saya bekerja, ada beberapa pimpinan dari bidang SDM di perusahaan yang berbeda dan dari negara-negara yang berbeda pula. Di Asia Pasifik, hubungan kami sangat baik. Kami berbagi *resources*, *sharing*, dan saling mendukung, saling bantu. Sangat menyenangkan dan bermanfaat.

- Korelasi antara keluarga dan sukses:

Keluarga bagi saya adalah poros kehidupan saya. Ia juga amanat dari Ilahi. Keluarga adalah subjek dari visi pribadi saya. Sementara visi karier saya adalah untuk mendukung visi pribadi saya.

Jadi pekerjaan saya adalah untuk sesuatu yang banyak bermanfaat untuk keluarga saya. Sisanya adalah perkara bagaimana kita mengorganisasikan waktu, energi, perhatian, cinta kita bagi keluarga dan pekerjaan. Sumber cinta terbesar yang memenuhi hati kita adalah dari keluarga dan agama. Dan itu sama sekali tidak mudah. Namun, selama dihadapi dengan ridho di hati, pikiran dan hati yang jernih, masalah-masalah yang kita hadapi akan tidak lebih berat dari yang sebenarnya. Dalam hal ini, yang menguntungkan bagi saya adalah saya bukan tipe '*complaint*'. Saya tidak mengeluh.

Karier pun harus dijalani dengan rasa cinta. Pekerjaan saya menuntut banyak waktu saya. Sering kali bahkan saya harus keluar kota dan keluar negeri. Dalam hal ini, memiliki suami yang suportif, bersedia berbagi tugas, dan dekat dengan anak-anak, menjadi hal yang memudahkan hidup kita. Saya juga dikaruniai orangtua dan saudara-saudara kandung yang sangat peduli dengan karier saya dan saya rasakan cinta mereka. Karena

semua saudara saya berkarya di bidang yang berbeda-beda, kami saling memberi saran dan pandangan. Bahkan ayah saya, melalui pengalamannya, sering kali menstimulasi pemikiran (*'thought provoking'*) saya dalam mengatasi masalah. Saya malah Bering bertanya kepada beliau tentang bahasa Inggris, misalnya xmtuk presentasi. Beliau juga bisa berbahasa Jerman, Francis, Jepang, dan Belanda.

Di lain pihak, saya merasa urusan keluarga sedapat mungkin harus clipisahkan dengan pekerjaan. Artinya, masalah yang kita hadapi di luar pekerjaan sepatutnya tidak dibawa-bawa dalam pekerjaan. Dalam pekerjaan, *'state of mind'*, emosi dan mental kita harus siap untuk menghadapi berbagai persoalan pekerjaan dan menanggapi dengan proporsional dan profesional.

• **Apakah saya pernah merasa gagal dalam mencapai sukses?**

- Sering. Semakin besar tanggung jawab kita, masalah yang kita hadapi semakin bertubi-tubi dan semakin rumit. Kita tidak selalu siap dengan masalah-masalah itu. Salah satu *Vice President* di mana saya pernah bekerja mengatakan pada saya bahwa *"I was too hard on myself"*. Yang dia maksud, saya menaruh standar yang agak tinggi untuk hasil kerja saya sendiri.

Sering kali dalam penilaian hasil kerja oleh atasan, maka 'rating' yang saya buat untuk saya sendiri lebih kecil dari 'rating' atasan terhadap saya. Menurut mereka saya terlalu rendah hati. Kemudian atasan-atasan saya menunjukkan kontribusi-kontribusi saya dalam perusahaan, yang pada waktu itu tidak saya pikirkan. Buat saya, gagal membuat saya merasa bersalah dan tidak nyaman. Hukuman kegagalan buat saya datang dari saya sendiri. Namun saya belajar banyak dari kegagalan daripada keberhasilan. Karena kalau berhasil, saya menganggap memang sudah sewajarnya. Frustrasi juga bisa timbul bukan dari kesalahan kita. Kalau merasa frustrasi, dan lelah hati maupun mental, saya berdoa mohon diberi kekuatan hati dan pikiran. Ditunjukkan akan hal yang hak dan yang batil (yang benar dan yang salah).

Juga bersyukur. Kemudian istirahat/tidur cukup, melakukan hal yang bisa menyenangkan hati kita sesuai dengan rezeki kita. Saya dan suami suka menemani anak-anak main baseball. Saya pernah terlibat jadi pelatih mereka di pertandingan, karena saya ketika muda juga berolah raga, menari, menyanyi, bermain musik. Bahkan berkumpul dengan anak-anak saya saja sudah merupakan obat mujarab. Setelah itu berpikir untuk tindak lanjutnya. Dalam hal ini kita harus bisa mengalahkan diri kita untuk mampu melakukan hal-hal yang tidak kita sukai selain yang kita sukai, selama tidak bertentangan dengan hati nurani. Saya pernah mengikuti pelatihan "*Mind Management*" dan "*Brain Power*". Pelatihan-pelatihan tersebut saya rasakan membantu kita mengoptimalkan energi dan kekuatan berpikir kita. Saya rasakan manfaatnya saat kita menghadapi tanggung jawab yang tidak pernah henti menjadi bertambah besar dari waktu ke waktu. Di samping itu '*dzikir*', antara lain memberikan manfaat yang luar biasa untuk berpikir jernih dan menstabilkan emosi. Bagi saya, emosi yang negatif adalah energi yang terbuang percuma dan sangat mengganggu pribadi kita maupun lingkungan. Emosi negatif contohnya seperti marah yang berlebihan, cemburu, bergunjing hal-hal yang negatif, balas dendam, dan lain-lain. Oleh karena itu, dalam keadaan gagal, terhambat, dihambat, dikhianati, diperlakukan tidak adil, diperalat, dan lain sebagainya, daripada mengumbar emosi negatif, saya memilih fokus pada masalah.

- Apakah saya sudah merasa puas?

Rasa puas bagi saya hanya berlangsung beberapa hari saja. Setelah itu biasanya timbul rasa 'haus' untuk belajar hal-hal baru. Bidang ilmu dalam pekerjaan saya sedang berkembang pesat. Saya harus terus mengejanya. Saya juga punya kecenderungan untuk mencari hal-hal yang dapat ditingkatkan dan berusaha mengkomodifikasinya. Tidak pernah berhenti. Perusahaan di mana saya bekerja sekarang bahkan memberikan '*resources*' yang bertubi-tubi. Saya sering

kewalahan tapi merasa antusias. Ada kecenderungan lain dari diri saya yang membantu dalam bekerja. Saya suka akan perubahan bahkan cenderung cepat bosan melakukan hal-hal serupa secara berulang-ulang. (Kalau bosan, saya resah.)

Obsesi saya dalam karier secara umum adalah untuk bermanfaat bagi lebih banyak orang lagi. Karyawan di tempat saya bekerja sekarang 11.000 orang. Belum semuanya tersentuh program pengembangan SDM. Lebih spesifiknya untuk perusahaan di mana saya bekerja, sasaran saya adalah konsep-konsep pengembangan SDM yang diaplikasikan secara terintegrasi dan hasilnya kontributif terhadap pengembangan usaha dan pengembangan manusianya. Banyak sekali yang masih bisa dilakukan.

Sedangkan untuk mencapai obsesi karier ke depan secara umum, untuk mewujudkannya barangkali harus dibantu dengan kegiatan sosial. Itu baru dikatakan memuaskan. Sepertinya kalau menambah ilmu dengan jenjang S2 Business Administration, boleh juga.

Kalau untuk visi pribadi, jalan saya masih panjang dan jauh. Anak-anak saya sekarang masih bersekolah di SD. Tugas kami, orangtua sebagai fasilitator utama agar anak-anak kelak hidup bahagia dunia-akhirat, baru saja dimulai.

- **Saran saya untuk pembaca yang ingin meraih sukses karier dan bisnis:**

Dari yang saya yakini dan saya rasakan ampuh dalam pengalaman saya adalah, bahwa kita harus memiliki fondasi yang kuat dalam hidup dan berkarya. Itu adalah agama dan integritas. Kemudian memiliki visi hidup dan berkarya yang jelas dan benar, sebagai tujuan. Lantas dijalani dengan kemauan untuk mengembangkan kemampuan diri (belajar terus, untuk menjadi manusia yang lebih berkualitas), '*passion* , '*harmony*' sebagai makhluk sosial, serta berorientasi pada karya yang bermanfaat bagi orang lain, bukan buat kepentingan pribadi saja. Melakukan tugas dengan tulus untuk kepentingan bersama, kepentingan

organisasi bahkan '*stakeholder*'. Saya percaya, ke depan dunia bisnis pun akan '*good governed*'. Dalam keadaan seperti ini pemimpin yang diperlukan adalah yang memiliki keahlian teknis dan keahlian memimpin, banyak pengetahuan & pengalaman, integritas dan *committed*. Saya kira benar apa kata pepatah: *menebar kebaikan akan berbuah kebaikan*.

Kalau mau lebih teoritis, seperti yang sedang ramai dibicarakan, SDM yang andal adalah yang memiliki '*balance*' antara kekuatan IQ, EQ, SQ dan AQ. Setelah itu, sukses akan datang dengan sendirinya, bahkan bisa jadi langgeng.

# 4

**Nama** : Anne Patricia Sutanto, MBA  
**Jabatan** : Direktur Keuangan  
**Perusahaan** : PT. Pan Brothers Textile, Tbk  
**Jenis Usaha** : Garment industry

- Cara saya mencapai jabatan tersebut:

Pada awalnya, saya ditempatkan di posisi itu sebagai salah satu wakil dari grup yang mengakuisisi perusahaan tersebut. Namun kemudian, karena dianggap dapat membawa visi dan misi grup di perusahaan secara positif, saya tetap diperlukan hingga sekarang.

Seperti kita ketahui bahwa banyak perusahaan terakuisisi gagal dikelola, salah satunya akibat kendala perbedaan budaya perusahaan, gaya manajemen, serta kompetensi karyawan, sehingga sering menimbulkan konflik berkepanjangan dan berisiko rugi bisnis.

Karena itu adalah tepat dan penting ketika grup perusahaan saya menekankan faktor visi dan misi perusahaan untuk dikomunikasikan dan dipersamakan di perusahaan terakuisisi, agar terjadi keseimbangan dan sinergi pada semua determinan, seperti budaya perusahaan, gaya manajemen, dan kompetensi serta motivasi karyawan. Dengan demikian kami bisa memberdayakan manfaat akuisisi secara optimal untuk kepentingan bersama.

- Faktor sukses yang menurut saya vital:

Ada tiga faktor yang saya anggap penting bagi sukses karier, antara lain: dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, tanpa mengorbankan prinsip hidup; berani menghadapi risiko dan

tantangan dengan penuh tanggung jawab; mampu berkomunikasi secara lancar dengan berbagai pihak.

Kemampuan menempatkan diri secara tepat kondisi tanpa mengorbankan prinsip hidup terdengar sederhana, namun untuk melaksanakannya secara benar sangat sulit. Saya mengamati bahwa banyak orang yang sesungguhnya kompeten dan potensial untuk sukses dalam karier, namun dalam kenyataannya tidak demikian. Mereka pintar, namun tidak ada orang yang tahu. Mereka punya integritas dan komitmen, namun tidak ada orang yang menghargainya, mengapa demikian?

Karena orang itu tidak bisa membawa (menempatkan) diri secara tepat kondisi. Ia terlalu kaku dalam berpendapat dan berperilaku, sehingga dianggap tidak adaptif dan tidak fleksibel bagi atasannya, koleganya dan bagi bisnis. Sekalipun orang itu benar dan bertujuan baik, namun karena tidak mampu mengkomunikasikannya dengan tepat kondisi, akhirnya pesannya dipersepsi secara salah bahkan negatif, dengan akibat orang itu terkendala kariernya, dan perusahaan tidak bisa memanfaatkan potensi yang ada pada orang itu.

Sebaliknya, juga banyak kita temukan orang yang mempunyai kemampuan menempatkan diri sedemikian rupa agar diterima oleh lingkungan dan atasannya, sampai mengorbankan prinsip hidup bahkan harga dirinya. Orang jenis itu berusaha keras agar dirinya dan atau pendapatnya diterima oleh kolega dan apalagi atasannya dengan cara, "tidak mempunyai pendapat sendiri". Ia cenderung menyetujui dan menerima bulat-bulat apa yang menjadi pendapat atau pendirian atasannya, dan melakukannya tanpa dipikir ulang, sehingga dianggap oleh atasannya sebagai bawahan yang baik dan menyenangkan, sehingga jalan karier orang seperti itu biasanya lebih mulus, karena didukung atasannya. Namun dari sisi lain, orang itu telah mendapatkan kariernya dengan mengorbankan prinsip hidupnya, dengan menjadi "yes-men", (namun kata orang, "yes-man" tidaklah mengorbankan prinsip hidupnya, karena mereka memang tidak punya prinsip hidup)

Nah, menyeimbangkan kedua ekstrem itu bukanlah pekerjaan mudah. Kita harus tahu dan bijaksana, kapan kita memegang teguh prinsip atau pendapat kita sendiri, dan kapan waktunya kita mengalah serta menerima saja pendapat atasan kita agar tidak dianggap sebagai pembantah.

Dan yang saya maksud dengan berani menghadapi risiko dan tantangan dengan penuh tanggung jawab adalah, dengan berani menjabat posisi yang lebih tinggi, apalagi di level direksi, tentunya saya harus sudah memahami dan mempersiapkan diri (mental, fisik, dan keterampilan) bahwa pekerjaan dan tanggung jawab yang saya emban akan menjadi lebih besar, demikian juga tantangan yang harus saya hadapi. Bisa saja saya menerima resistensi dari bawahan atau atasan, atau keduanya ketika menjalankan tugas, yang harus saya terima dan kelola. Bisa saja saya tidak mampu melaksanakan tugas karena di luar pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi saya, sehingga memerlukan kerja ekstra dan belajar keras untuk mengatasinya. Dan bisa saja pekerjaan atau posisi yang lebih tinggi itu akan menyita waktu, tenaga, dan pikiran saya sedemikian rupa sehingga mengganggu kesehatan saya, atau keharmonisan rumah tangga saya, dan lain sebagainya.

Namun, karena saya sudah bertekad bulat untuk berani menghadapi semua kemungkinan yang terburuk sekalipun dalam karier, maka saya terima tawaran posisi itu sebagai tantangan, yang akan saya kelola dan atasi dengan penuh tanggung jawab, agar berhasil dengan memuaskan, bukan hanya untuk saya, melainkan juga bagi atasan dan perusahaan saya.

Kalau saya tidak berani menghadapi semua risiko dan tantangan, maka bisa saja riwayat karier saya tidak seperti yang sekarang.

Dan yang saya maksud dengan kemampuan berkomunikasi adalah dapat menyampaikan isi pikiran atau isi had secara sistematis dan lancar kepada semua orang di segala lapisan, secara meyakinkan, agar mereka percaya dan menyetujui hal-hal yang kita ajukan. Dengan demikian pekerjaan kita menjadi semakin mudah karena didukung oleh banyak pihak.



Apabila komunikasi kita lancar, itu juga berarti bahwa kita bisa menyampaikan makalah dengan gaya dan bahasa yang sesuai dengan target orang yang ingin kita ajak bicara atau yang sedang berusaha kita pengaruh.

- **Korelasi antara agama dan sukses:**

Agama memberikan semangat pada saat-saat kita merasa hampa dan memberi pegangan hidup pada saat *down* sehingga kita dapat terus mawas diri dan ikhlas.

Sebagaimana yang kita alami dalam kehidupan sehari-hari, siapa pun kita, dan bagaimanapun keadaan kita, pria atau wanita, kaya atau miskin, selama kita hidup, pasti pernah mengalami persoalan atau kesulitan hidup, dan yang sering kali tidak bisa kita atasi dengan kemampuan sendiri, serta kita tidak tahu alternatif solusinya. Pada saat-saat seperti itulah peranan agama menjadi sangat penting, sebagai alternatif solusi dan pengharapan yang masih mungkin. Dengan agama, kita belajar dan diajar tentang Tuhan dan ketuhanan, serta sifat-sifat baik yang diinginkan agar kita miliki. Kita juga diajar tentang iman dan pengharapan, bahwa Tuhan mengasihi kita, dan selalu bersedia menolong kita yang dalam kesusahan atau beban berat. Dengan menyadari akan hal itu, dan ketika kita mendekatkan diri kepada Tuhan, hati kita merasa lebih lega dan tenteram, serta mempunyai pengharapan dan gairah hidup yang baru. Sekalipun bisa saja persoalan kita tidak selesai, namun sikap hati kita telah berubah, sehingga lebih mampu dan mau menghadapi persoalan hidup dengan berani.

Peranan lain dari agama ialah agar kita mau dan bisa introspeksi dan mawas diri terhadap pikiran dan perilaku kita sehari-hari, agar tidak menyimpang dari norma yang diajarkan agama.

Juga memampukan kita untuk menerima keadaan atau peristiwa—sekalipun buruk dan tidak menyenangkan—yang menimpa kita, dengan ikhlas. Kita menyadari bahwa jika kita telah berdoa, dan telah meminta pertolongan Tuhan, serta telah

berupaya sebisa mungkin agar terlepas dari kesukaran tersebut, namun yang pada akhirnya tetap terjadi, ya sudah, kita pasrahkan saja kepada Tuhan, dengan keyakinan bahwa semua itu diizinkan terjadi untuk kebaikan kita juga, apakah untuk menghindarkan dari bencana yang lebih besar, dan atau untuk mempersiapkan diri kita untuk menerima kebaikan yang lebih besar di kemudian hari.

Prinsip dan perilaku seperti itu memungkinkan saya mengelola hidup dan pekerjaan secara positif dalam segala kondisi.

- **Korelasi antara nasib baik dan sukses:**

Menurut saya, nasib baik adalah sesuatu yang harus diusahakan atau dikondisikan. Kita harus dapat mencium momentum peluang baik yang mungkin masih samar-samar bentuknya dan mengubahnya menjadi kesuksesan.

Jadi, nasib baik itu pada satu sisi merupakan peluang, yang bisa kita upayakan kondisinya agar tumbuh atau tercipta secara subur, misalnya: jika kita bekerja keras dan cerdas, berinisiatif untuk selalu memberikan saran perbaikan kepada perusahaan, membantu atasan agar lebih sukses dalam melaksanakan tugas, terus belajar untuk meningkatkan kompetensi diri, dan terbukti berhasil mencapai target tugas secara memuaskan, maka itu seperti kita sedang mengkondisikan terciptanya nasib baik agar kita mendapat promosi jabatan atau karier. Jadi jika kelak terbukti bahwa kita dipromosikan, maka bisa kita katakan bahwa arti nasib baik bagi kita adalah merupakan akibat dari perbuatan positif kita, dan bukan sesuatu hal yang gaib atau misterius.

Sebaliknya, jika ada orang yang selalu dipecat dari pekerjaan karena malas, pasif, bodoh, atau menjengkelkan atasan, hal itu tidak bisa disebut bahwa orang itu bernasib buruk karena suratan takdir atau sesuatu hal misterius, melainkan karena orang itu telah menciptakan nasib buruknya sendiri melalui perilaku yang negatif; sehingga jalan keluar atas "nasib buruk"

orang semacam itu adalah dengan cara mengubah pola pikir dan perilakunya, agar menjadi lebih baik, positif, dan berguna.

Ada sisi yang lain dari pengertian nasib baik atau nasib buruk, yang dalam realitanya banyak juga terjadi. Misalnya seseorang telah berjuang sedemikian keras dan baik serta positif, namun hasil akhirnya masih saja buruk dan mengecewakan. Sepanjang hidupnya, ada saja peristiwa atau keadaan yang nienghambat orang itu untuk sukses, bagaimanapun ia mencoba untuk menghindarkannya.

Contoh lain yang sering terjadi adalah dalam kehidupan agrobisnis. Lihatlah para petani yang telah berjerih lelah menanam, menyiangi hama, memupuki tanaman hingga siap panen. Namun beberapa hari sebelum panen, terjadi musibah banjir bandang atau serbuan hama yang menghancurkan panen dan harapannya. Bukankah itu adalah hal yang irrasional, namun bisaterjadi?

Sebaliknya, ada juga orang yang bisa sukses secara material atau memiliki reputasi sekalipun ia tidak melakukan apa-apa, atau bahkan melakukannya secara buruk. Entah mengapa, ada saja peluang dan rezeki yang menghampiri orang itu, sehingga dengan mudah ia bisa meraih sukses.

Nah untuk peristiwa ekstrem dan tidak logis seperti itu, saya tidak tahu jawabannya. Menurut saya hal seperti itu memang masih merupakan misteri, atau rahasia langit. Namun secara umum dan normal, nasib baik dan nasib buruk itu hanyalah akibat dari perbuatan baik dan atau perbuatan buruk, yang tentu saja sampai batas tertentu bisa kita kelola dan siasati.

- Korelasi antara **pendidikan dan** sukses:

Pendidikan dapat membuat seseorang menjadi penuh percaya diri sehingga dalam memberi keputusan, kita juga dapat lebih konsisten dan terpercaya.

Coba bayangkan, andaikan saya sebagai direktur keuangan,

namun tidak mempunyai latar belakang pendidikan yang relevan, apa yang akan dipikirkan oleh bawahan saya? Bagaimana saya bisa tampil dan memimpin dengan rasa penuh percaya diri? Sekalipun mungkin saya adalah orang yang kompeten karena belajar dari pengalaman, namun tetap, orang akan menilai saya juga dari kualifikasi pendidikan, sehingga saya katakan bahwa peran pendidikan cukup besar dalam sukses karier.

Manfaat lain dari pendidikan adalah membuat kita lebih berpikiran dan berwawasan luas, rasional, dan sistematis, sehingga lebih mampu menarik kesimpulan dan mengambil keputusan yang lebih akurat.

Orang yang terdidik dengan baik, seyogianya juga akan membuat perilakunya logis dan konsisten terhadap keputusan yang telah diambil, atau istilahnya tidak mencla-mencle, sehingga orang lain menjadi lebih percaya kepada kita, yang memudahkan kita melakukan koordinasi dan mencapai sukses.

Tentu saja jika kita berwiraswasta atau berdagang, peran pendidikan tidaklah relevan terhadap rasa percaya diri, karena kita tidak lagi memedulikan pandangan karyawan kepada kita (dan karyawan pun rasanya tidak akan mempertanyakan apakah bosnya berpendidikan atau tidak, bukankah demikian?). Yang saya maksudkan adalah relevansi pendidikan dengan sukses karier.

- **Korelasi antara pergaulan dan sukses:**

Pergaulan memang dapat memperluas akses bisnis dan memperbesar peluang sukses dalam bisnis apabila kita mengenal orang tersebut.

- **Korelasi antara keluarga dan sukses:**

Untuk menjadi sukses, kita harus terbebas dari urusan-urusan pribadi yang dapat mengganggu fokus kerja. Jadi dukungan keluarga sangat dibutuhkan agar kita dapat bekerja dengan penuh konsentrasi.

Bayangkan, bagaimana kita bisa bekerja dengan baik jika suasana hati kita kacau karena memikirkan keadaan rumah tangga yang sedang kusut, apakah karena baru bertengkar dengan suami/istri atau mertua, dan sejenisnya.

Untunglah saya mendapat dukungan dan kepercayaan dari keluarga untuk meniti karier sehingga saya dapat menjalankan tugas dengan tenang dan senang.

- Cara saya menyiasati perasaan gagal atau frustrasi dalam berusaha

Pada saat saya *doum*, saya selalu berusaha melihat hal-hal baik yang telah diberikan Tuhan kepada saya sejauh ini, dan mensyukurinya sehingga rasa frustrasi dapat secara berangsur-angsur terhapus dan kita menjadi mempunyai semangat baru untuk berusaha.

Sebab jika saya hanya terpaku pada kegagalan atau situasi yang mengecewakan, hal itu bukan hanya merusak suasana hati saya, atau membuat frustrasi, melainkan pula mengganggu kinerja saya sehingga bisa merugikan baik perusahaan atau diri saya sendiri.

Dengan berupaya melihat segi-segi positif dalam hal-hal yang negatif, serta mengucapkan syukur atas hal-hal baik yang telah saya miliki, optimisme saya dapat berkembang dan bahwa hal-hal sekarang yang belum saya dapatkan mungkin bukanlah yang terbaik untuk saya saat ini, mungkin hanya merupakan pencapaian yang tertunda agar dapat saya nikmati dengan lebih baik di kemudian hari.

- Apakah saya sudah puas dengan kondisi sekarang?

Bisa saya jawab bahwa saya merasa bersyukur dengan kondisi sekarang ini, baik secara finansial maupun emosional. Namun agar saya dapat selalu bersemangat dan inovatif dalam berusaha, saya perlu mengatakan bahwa saya belum puas terhadap apa yang telah saya capai.

Masih ada beberapa hal penting lain yang perlu saya capai dalam hidup, namun yang belum perlu saya ungkapkan di sini.

Obsesi itu saya perlukan agar saya terus berusaha untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas hidup saya, serta memberi gairah hidup yang berkobar-kobar. Jadi, bukan semata-mata untuk pencapaian hal yang bersifat material.

- **Bagi pembaca yang ingin meraih sukses karier dan bisnis**

Pertama-tama kita harus bekerja pada bidang yang kita senangi, yaitu yang sesuai dengan aspirasi dan kata hati kita. Untuk menguji apakah kita berada pada bidang yang cocok ialah ketika kita merasa gagal, atau terbentur banyak persoalan, apakah kita tetap setia dan senang menekuni bidang pekerjaan itu, atau apakah kita segera beralih ke bidang usaha lain?

Jika kita tetap ingin bertahan di bidang usaha tersebut, maka artinya kita telah berada pada bidang yang tepat. Kita tinggal menekuni dan memperjuangkannya dengan baik. Dengan begitu kesuksesan pasti kita peroleh.

Hal kedua, dalam meniti karier atau berbisnis berusahalah agar selalu bisa mempertahankan prinsip hidup, mampu bersikap fleksibel dan adaptif pada hal-hal yang tidak prinsipil, agar kita bisa diterima di berbagai kalangan tanpa kehilangan jati diri atau kepribadian.

Hal ketiga, berusahalah bersikap jujur terhadap diri sendiri dan orang lain sehingga kita menjadi lebih nyaman dan percaya diri dalam berkarya. Sebab jika kita tidak jujur, sekalipun kita bisa membohongi orang lain, namun hati nurani kita akan mengendala dan menuntut, sehingga kita tidak bisa mempunyai kepribadian yang kuat. Juga kita tidak bisa mempunyai integritas dan wibawa, karena kita tidak berperilaku jujur, tidak ada kesesuaian antara perkataan dan perbuatan.

Hal keempat, penuh tanggung jawab. Jika kita sudah berseclia menerima tugas atau pekerjaan, maka kita harus melakukannya dengan sungguh-sungguh dan dengan segenap kemampuan sampai tuntas, sekalipun tidak ada orang yang mengawasi secara fisik. Janganlah menjadi orang yang berani berjanji atau mela-

kukan, namun tidak berani mempertanggungjawabkan hasil akhirnya.

Hal kelima, kreatif dan inovatif. Pergunakanlah segenap pengetahuan, pengalaman, dan pengamatan untuk mencari tahu hal-hal yang baru berkenaan dengan bidang pekerjaan kita agar kita dapat menemukan cara-cara alternatif untuk melakukan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik, lebih cepat, atau lebih murah.

Hal keenam, mawas diri dan bersyukur kepada Tuhan karena Ia sudah memberikan hari baru yang indah kepada Anda. Dengan demikian kita tidak akan menjadi sombong atau takabur terhadap pencapaian sukses kita, agar kita terus belajar memperbaiki dan meningkatkan manfaat diri untuk hal yang lebih besar. Perilaku mensyukuri juga mencegah kita menjadi frustrasi atau depresi jika mengalami kegagalan hidup karena kita secara mental telah siap untuk menerima hal apa pun juga jika hal itu memang harus terjadi, atau diizinkan Tuhan.

# 5

**Nama** : Ir. Bajoe Narbito  
**Jabatan** : Kepala Divisi Regional II  
**Perusahaan** : PT. Telkom, Tbk  
**Jenis usaha** : Telekomunikasi

- Cara saya mencapai sukses

Dalam bekerja saya biasa mengambil sikap *total commitment*. Sejak awal karier saya sebagai staf, saya selalu tergelitik untuk memperdalam bidang keahlian dengan terus belajar untuk menambah wawasan mengenai industri yang relevan dengan bidang pekerjaan saya dengan mengamati setiap perkembangan yang terjadi.

Oleh sebab itu, ketika saya dipercaya untuk menjabat posisi sekarang ini, saya telah mempunyai wawasan tentang pernik-pernik persoalan transformasi industri telekomunikasi yang monopolis. Saya tahu bahwa banyak kendala yang menghadang baik internal maupun eksternal dan risiko yang menghantui dalam proses liberalisasi bisnis. Seperti yang terjadi pada Telkom Eropa yang kinerjanya langsung merosot drastis ketika harus bersaing bebas dengan operator lainnya; padahal mereka telah mempersiapkan proses liberalisasi itu secara saksama sejak 10 tahun sebelumnya.

Saya mempelajari dengan serius sebab-sebab penurunan kinerja mereka dan berusaha menyiasatinya agar hal tersebut tidak terjadi pada pekerjaan yang dipercayakan kepada saya. Dan saya menemukan satu penyebab utama mengapa kinerja mereka terus turun, yaitu ketidaksiapan mental (*mindset*) SDM untuk bersaing bebas secara *business-like*. Dahulu, ketika masih monopoli, mereka tinggal duduk-duduk santai saja di kantor, orang-orang akan datang untuk memohon jasa mereka. Bahkan sekalipun pelayanan mereka buruk, pelanggan



tidak bisa berbuat apa-apa kecuali mengeluh dan menyesali diri karena tidak mempunyai alternatif.

Nah, setelah mereka beroperasi secara bebas dengan kompetitor, kebiasaan lama yang telah menjadi karakter itu sukar diubah. Mereka masih tetap dengan pola pikir dan pola perilaku lama yang lamban, dan tidak berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Tentu saja bisnis mereka ditinggalkan pelanggan, yang kini telah mempunyai alternatif yang lebih baik. Jadi, sangatlah wajar dan layak, jika kinerja banyak perusahaan yang semula monopolis menjadi buruk setelah liberalisasi.

Oleh sebab itu, ketika saya menjabat posisi ini, hal penting yang pertama-tama saya lakukan adalah untuk mengetahui Customer Satisfaction Index Telkom Jakarta. Setelah diberitahu tentang indeks kepuasan pelanggan, surveinya dilakukan oleh lembaga pemerintah, saya meminta satu organisasi bisnis yang khusus berkecimpung dalam dalam bidang itu untuk melakukannya sekali lagi sebagai komparasi dan guna mendapatkan informasiterkini.

Bersamaan dengan itu, saya bersama tim melakukan Pemetaan Bisnis untuk mengetahui dengan jelas dan lengkap tentang apa yang sudah terjadi pada perusahaan kami, mengapa terjadi, dan bagaimana cara kami meningkatkan kinerjanya secara kuantitatif maupun kualitatif.

Karena saya sangat peduli terhadap kepuasan pelanggan, yang merupakan tolok ukur kesuksesan bisnis, maka kami menciptakan slogan "*Think Customer First*" sebagai fondasi dan panduan operasional dalam setiap interaksi dengan pelanggan. Kami mengkomunikasikan, menjabarkan, serta terus mendukung kebijakan dan budaya perusahaan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan ini kepada semua karyawan kami di segala level. Bahkan kebijakan dan budaya perusahaan juga kami jabarkan kepada para mitra bisnis kami dan juga para pelanggan kami agar mereka tahu mengenai komitmen kami dan mendukungnya untuk manfaat bersama.

Pada mulanya memang sukar untuk mengubah budaya, *mind-set*, dan perilaku karyawan serta perusahaan agar berorientasi kepada kepuasan pelanggan, namun kami selalu mengingatkan bahwa nasib atau masa depan perusahaan sangat tergantung kepada apakah pelanggan akan tetap mau berhubungan dengan kita atautakah tidak? Jika pelanggan beralih kepada perusahaan kompetitor, maka hal itu berarti musibah atau malapetaka bagi kita, bukan hanya perusahaan, melainkan kita semua sebagai karyawan dan rekanan bisnis. Kalau tidak ada pelanggan, berarti tidak ada *revenues*. Kalau tidak ada penghasilan, dari mana kita akan menggaji karyawan dan atau membiayai operasional bisnis? Kita akan terpaksa memutuskan hubungan kerja massal, dan atau bahkan mendivestasi bisnis dan menjualnya kepada perusahaan kompetitor!

Jadi, kalau kita tetap mau eksis dalam berbisnis, atau dengan kata lain untuk tetap berpenghasilan untuk menghidupi keluarga kita, maka mau atau tidak mau, suka atau tidak suka, kita semua harus berubah, dari mental dilayani menjadi mental melayani, dari menunggu pelanggan menjadi mencari pelanggan, dari sekadar melayani menjadi memuaskan pelanggan: *Think Customer First!*

Agar kami dapat memberikan pelayanan yang optimal dan tepat sasaran, kami memilah-milah pelanggan menjadi beberapa kategori: pelanggan *business*, *corporate*, dan *residential*. Kemudian kita pilah lagi menjadi sub-kategori, misalnya untuk pelanggan bisnis kita klasifikasikan sehubungan dengan nilai rupiah per bulan atau per tahunnya. Demikian juga untuk pelanggan *residential*, kami pun melakukan sub-kategori untuk pelanggan di area pemukiman tertentu dengan rata-rata jumlah tagihan nilai sekian dengan pelanggan *residential* di daerah dan nilai rupiah lainnya. Dengan demikian kami tahu persis jumlah dan tipe pelanggan kami, yang besar sedang atau kecil, sehingga kami bisa mengalokasikan sumber daya dan prioritas untuk menerapkan program bisnis baru dalam rangka untuk lebih bisa memuaskan pelanggan, mempertahankan pelanggan, dan se-

bisanya meningkatkan jumlah pelanggan secara kuantitas maupun kualitas agar kinerja bisnis kami meningkat.

Kami juga menetapkan dan mengkomunikasikan visi dan misi bisnis, rencana dan anggaran operasional, manual mutu, serta parameter proses bisnis dari mulai order sampai *billing*.

Saya menjabarkan dan menekankan kepada level eksekutif di bawah saya agar melaksanakan dan mengajarkannya kembali kepada bawahan langsung mereka dan memastikan agar semua program itu dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen.

Saya juga lebih suka diberi dan memberi target secara kuantitatif daripada kualitatif, agar mudah diukur dan dikompensasi secara objektif, seperti misalnya target *revenues* adalah sekian X, biaya sekian X, profit sekian X, *customer satisfaction index* adalah sekian %, dan jangka waktu pencapaian adalah sekian lama, dan sebagainya.

Termasuk sistem kompensasi prestasi, misalnya, jika pencapaian kinerja kurang dari 95% versus target, berarti pegawai dianggap kurang kompeten. Kalau tercapai 100% atau lebih berarti dianggap berprestasi, dan akan mendapat insentif.

Di telkom kami menerapkan sistem "*competence-based human resources*" yakni sistem evaluasi kinerja komprehensif oleh multi-posisi, seperti misalnya: saya menilai dan dinilai oleh bawahan, kolega dan atasan saya sekaligus, apakah kinerja kami bagus atau buruk.

Setiap kwartal kami mempunyai sistem pelaporan atas kinerja karyawan versus sasaran kerja: bagi karyawan yang kinerjanya marginal atau buruk, akan mendapat teguran dan pembinaan agar mampu meningkatkan kinerjanya. Namun jika kwartal berikutnya kinerjanya tetap buruk, akan dievaluasi segi ketepatan posisi dengan latar belakang dan minat karyawan, agar bisa dimutasi ke tempat yang lebih sesuai jika memang diperlukan.

Karena kami tidak mempunyai (memberanikan) sistem PHK, maka bagi karyawan yang nyaris tidak bisa disesuaikan lagi dengan kualifikasi perusahaan, dan atau untuk mengurangi jum-

lah karyawan yang tidak perlu, kami merancang program pensiun dini, dan atau "*Golden Shakehand*", yakni memberikan atau menawarkan kepada karyawan tertentu yang memenuhi kriteria untuk pensiun dini dengan mendapat imbalan yang menarik. Jika tidak diambil sekarang, dan kelak ada program susulan serupa dengan kandidat yang telah ditentukan, jumlah atau nilai imbalannya menjadi lebih kecil atau lebih kurang menarik. Sehingga bagi karyawan tertentu yang merasa bahwa dirinya sudah tidak begitu cocok dengan perusahaan, lebih baik menerima program itu sekarang daripada kelak.

- **Faktor sukses yang menurut saya vital**

Untuk bisnis dan karier harus bisa mengantisipasi perubahan, efisien-efektif, mencapai *business results*.

Sebagai profesional, apalagi yang bekerja dalam industri telekomunikasi dan teknologi informasi, perubahan berlangsung sangat cepat dan terus-menerus, yang jika tidak kita amati dan antisipasi dengan cermat, akan menjadikan diri kita usang alias ketinggalan zaman! Perubahan itu bukan hanya akan mempengaruhi perusahaan tempat saya bekerja, melainkan juga akan mempengaruhi bisnis pelanggan-pelanggan kami yang industri-nya terkena imbas perubahan teknologi informasi, termasuk masyarakat luas. Itulah sebabnya kami harus senantiasa mau dan mengupayakan berpikir strategis guna mengantisipasi perubahan. Jika tidak, maka kita akan terempas oleh perubahan dan itu sakit atau bahkan bisa berakibat fatal!

Yang saya maksud dengan efisien dan efektif adalah bisnis yang kita kelola beroperasi dengan biaya rendah dan produktivitas optimal. Segala macam biaya atau aktivitas yang tidak perlu, harus kita deteksi dan hilangkan, sekaligus memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Dengan begitu daya saing bisnis kita akan meningkat.

Mencapai *business-results* adalah memang tugas profesional. Saya digaji untuk mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan atau

diinginkan atasan saya atau pemegang saham. Apakah hasil bisnis yang diinginkan oleh mereka? Rasanya di mana pun hampir sama, yakni: Profitabilitas dan pertumbuhan.

Adalah tugas saya sebagai pimpinan regional untuk meningkatkan laba perusahaan bersamaan dengan pertumbuhan bisnis, apakah berupa indeks kepuasan pelanggan yang meningkat, kualitas pelayanan yang meningkat, peluncuran produk/jasa baru yang terus berkembang, meningkatkan daya saing perusahaan, dan lain sebagainya. Dengan berorientasi kepada *business-results* dan mengupayakan hasilnya secara memuaskan, saya yakin bahwa karier kita akan sukses.

Sedangkan untuk pribadi atau individu, kita harus punya mimpi, atau tujuan hidup yang menggairahkan. Seperti halnya saya, sejak usia muda saya sudah mempunyai mimpi, bahkan mimpi besar. Ketika saya masih menjadi staf, saya sudah bermimpi jika suatu hari memimpin Telkom. Sekalipun nampak mustahil, namun saya terus belajar dan bertanya-tanya kepada orang yang lebih senior tentang kiat-kiat sukses. Itulah yang membimbing saya untuk menjadi seperti hari ini. Dan mimpi itu pulalah yang memberi semangat ketika saya menghadapi kesukaran atau kegagalan untuk bangkit lagi dan mengejar mimpi tersebut.

- **Apakah korelasi antara nasib baik dan sukses saya?**

Hampir sama seperti jawaban saya tentang agama, rasanya sukses karier tidak banyak urusannya dengan nasib, melainkan dengan ada atau tidaknya kemampuan dan kemauan seseorang untuk mencapai sukses. Jika seseorang itu andal, mampu melihat dan menciptakan peluang, mau bekerja keras, mau terus belajar meningkatkan kompetensi diri, dan pantang menyerah, rasanya dia akan sukses, cepat atau lambat.

Jadi menurut saya, nasib baik atau nasib buruk itu di tangan kita sendiri. Kitalah yang memilih dan menentukan nasib kita sendiri berdasarkan perbuatan kita. Kalau takdir,

mungkin saya percaya ada, yaitu masalah lahir dan mati, dan itu *given*, tidak bisa kita ubah atau kita inginkan atau tidak kita inginkan. Namun selebihnya hidup dan sukses karier adalah perjuangan.

- Korelasi antara pendidikan dan sukses

Pendidikan formal cukup berpengaruh terhadap sukses karier, namun pendidikan informal lebih vital karena itu yang harus selalu kita lakukan, seperti misalnya dengan membaca buku-buku bermutu yang relevan dengan pekerjaan kita, mengikuti kursus-kursus atau seminar berbobot, bertanya dan mendengarkan aspirasi dan pengalaman orang lain, itu semua menjadi lebih penting daripada pendidikan dan ijazah formal untuk sukses karier

- Korelasi antara pergaulan dan sukses

Hubungan antara pergaulan dan sukses sangat penting. Sebab jika saya tidak bergaul, bagaimanakah orang lain bisa tahu tentang kompetensi atau karakter saya? Nah jika saya bergaul dengan baik, bisa saja mereka suatu hari mendukung saya untuk naik jenjang.

Lingkungan pergaulan bersifat internal ataupun eksternal. Yang eksternal misalnya adalah bergabung dengan organisasi sosial dan kemasyarakatan. Menjadi penceramah contohnya, berguna untuk menjalin *networking* dan membangun reputasi. Jika kita memiliki reputasi dan *networking* diibaratkan kita memiliki harta

- Korelasi antara keluarga dan sukses

Dalam meniti karier maupun dalam menjalin *networking* atau pergaulan saya mendapat dukungan dan kepercayaan dari keluarga. Keluarga saya memahami dan memaklumi jika

sering kali saya harus pulang sampai larut malam dan atau menghabiskan waktu libur untuk aktivitas yang relevan terhadap bisnis.

Jika tidak didukung atau jika saya tidak boleh bergaul dan menjalin *networking*, bisa saja saya menjadi kuper (kurang pergaulan) yang akhirnya akan menghambat karier saya.

- Pernahkah saya merasa gagal atau frustrasi dalam usaha mencapai sukses, dan apakah yang saya lakukan untuk mengatasinya?

Gagal ya pernah, namun merasa gagal tidak pernah.

Setiap kali saya terbentur kesulitan atau menghadapi jalan buntu ketika melaksanakan tugas dan atau dalam upaya mencapai target perusahaan atau pribadi, saya memperlakukannya seperti main *game* di "Time-zone" atau "Fun-City". Perhatikanlah, jika kita kalah melawan program komputer pada arena bermain itu, dan atau jika waktu kita habis, maka mesin akan memunculkan tulisan: "*Game over. Insert coin, to be continued*". Kalau kita ingin tetap bermain, caranya mudah, masukan koin lagi saja, dan kita akan bisa melanjutkan permainan.

Demikian juga ketika saya menghadapi kegagalan atau kemacetan atau apa saja hal yang tidak sesuai harapan saya, maka dalam benak saya akan muncul tulisan: "*To be continued? Insert coin*", maksudnya, jika saya masih mau melanjutkan upaya atau proyek, ya tambahkan energi atau sumber daya atau kompetensi atau ketekunan atau ketabahan pada proyek atau pekerjaan itu, dan jalan lagi!

Mengapa harus merasa gagal? Gagal itu biasa. Terus berupaya dan mewujudkan mimpi dengan cara-cara yang lebih baik sekalipun telah gagal berkali kali, itu baru luar biasa! "*Just insert your coin, and play again!*"

- Apakah saya telah merasa puas dengan kondisi sekarang, dan atau apakah saya memiliki obsesi lain

Masih, namun biar saya saja yang tahu. Saya mengumpamakan seperti sedang berkendara di jalan tol dengan kecepatan 120 km/jam. Situasi jalan dan kendaraan memungkinkan saya menaikkan kecepatan menjadi 160 km/jam, jadi mengapa tidak?

- **Saran saya bagi pembaca yang ingin meraih sukses karier dan bisnis**

Harus mempunyai mimpi atau tujuan hidup yang jelas, fokus, dan menggairahkan sesuai dengan aspirasi dan kompetensi Anda.

Belajar dan berjuang terus untuk mewujudkannya.

Tabah dan sabar. Roma tidak dibangun dalam semalam, demikian juga sukses karier yang memuaskan, perlu waktu dan banyak pengorbanan.



# 6

**Nama** : Gunawan Tjokro, MBA  
**Jabatan** : Direktur dan Corporate Secretary  
**Perusahaan** : PT. Dynaplast, Tbk  
**Jenis usaha** : Kemasan plastik dan komponen

**3**aya tidak keberatan menjadi kontributor atas buku STRATEGI SUKSES" ini karena saya percaya bahwa hal ini bisa bermanfaat bagi orang lain, karena menurut saya hidup ini seperti estafet di mana pada masa lalu kita mendapat manfaat dari pengalaman orang lain dan sekarang saatnya kita berbagi pengalaman untuk kemajuan generasi berikutnya.

- Cara saya mencapai sukses karier

Sukses karier yang saya capai sampai hari ini sedikitnya disebabkan oleh 2 faktor. Faktor yang adalah faktor dari dalam diri kita sendiri, yakni kemampuan dan kemauan untuk melihat jauh ke depan, atau istilahnya mempunyai visi, akan apa yang ingin kita capai di masa depan. Hal itu bisa berupa tujuan yang kualitatif maupun kuantitatif, bisa berupa hal material ataupun non-material. Namun dalam pelaksanaannya dilakukan secara bertahap dengan keuletan dan keberhasilan; dan setiap tahap harus dibarengi dengan penuh rasa syukur kepada Tuhan. Sedangkan faktor kedua adalah dari luar, misalnya dalam kasus saya adalah doa orangtua saya yang terus-menerus dan dibarengi perbuatan-perbuatan baik pada orang lain sehingga saya selalu memperoleh kesempatan yang baik.

- Faktor sukses yang vital

Adanya kesempatan untuk maju di sekitar kita dan kesanggupan kita mencium dan menangkap kesempatan tersebut. Salah satu

contoh yang bisa saya berikan ketika saya bekerja di salah satu perusahaan di mana saya bersama seorang manajer lain memberikan laporan kepada atasan yang *expatriate*, dalam menjalankan pekerjaan, saya sering membantu pekerjaan teman saya yang sering lewat jadwal sedangkan dia sendiri tidak pernah membantu saya karena waktu untuk mengerjakan pekerjaannya saja tidak cukup. Walaupun bantuan yang saya berikan itu pada mulanya bersifat hanya ingin belajar tentang apa yang dia kerjakan, tetapi setelah *expatriate* tersebut pulang ke negaranya ternyata saya dinilai dan dianggap *qualified* oleh manajemen perusahaan untuk menggantikannya dan saya mendapatkan promosi.

- **Korelasi agama dan sukses**

Orang bijak menyebut bahwa untuk sukses diperlukan komitmen (kerja keras), *skill* (pengalaman), visi (melihat ke depan) dan agama.

Cara saya melihat sebutan di atas adalah sebagai berikut: visi adalah target atau arah yang kita ingin tuju, untuk sampai ke situ kita perlu komitmen dan *skill* atau yang saya istilahkan hal itu adalah sebagai motornya. Sedangkan agama dalam hal ini bertindak sebagai gas dan remnya. Tanpa agama yang baik seorang bisa hilang arah sehingga tidak ada rambu-rambu yang bisa mengingatkan orang.

Kita banyak melihat kejadian yang menimpa negeri ini di mana orang-orang kaya menyedot hak-hak orang miskin, yang jika kita lihat di dalam Alkitab, kita tahu bahwa Tuhan sangat marah jika kita mengeksploitasi dan merampas hak orang miskin. Orang miskin seharusnya menjadi target yang perlu dibantu bukan target yang harus disedot hak-haknya. Maaf ini agak sedikit agamis. Itulah yang saya maksudkan dengan istilah bahwa agama harus bertindak sebagai rem.

Namun, jika dalam kesempatan lain kita juga melihat orang-orang miskin selalu mengeluh tanpa mau berusaha dengan

cukup memadai—apalagi radikal—kita harus menggunakan agama sebagai gas, agar kita dapat berjuang lebih keras lagi dan memacu kehidupan kita untuk meraih kualitas kehidupan yang lebih baik. Karenanya peran agama selain berfungsi sebagai rem dan gas juga ikut mengarahkan agar sukses kita tetap pada jalur yang benar.

- **Korelasi antara nasib baik dan sukses**

Walaupun 23 tahun lalu ketika saya sedang mencukur rambut, sang tukang cukur mengatakan bahwa saya mempunyai muka yang hoki dan dijamin akan sukses di kemudian hari, saya percaya sukses yang saya raih pada saat ini bukan dari faktor nasib baik, melainkan lebih pada faktor-faktor yang telah saya sebutkan di atas.

Sebab jika saya hanya mengandalkan nasib baik, atau percaya saja kepada omongan orang yang mengatakan bahwa nasib saya akan baik, namun saya tidak berjuang keras untuk mewujudkannya—apalagi jika saya malas atau berkelakuan buruk—namanya nasib saya akan menjadi yang sebaliknya: miskin, atau sengsara.

- **Korelasi pendidikan dan sukses**

Bagi saya pendidikan itu mutlak penting dan berperanan besar dalam sukses karier saya. Coba bayangkan, ayah saya hanyalah seorang sopir truk dengan lima orang anak. Kami hidup susah kalau tidak boleh dikatakan miskin. Tidur berdesakan beralaskan tikar di ruangan kecil dengan alas tanah bergelombang, dingin dan tidak nyaman.

Sejak kecil saya sudah menyadari bahwa kehidupan kami miskin, karena ayah saya tidak mempunyai modal (uang atau pendidikan) yang cukup untuk bisa mencari nafkah yang lebih baik untuk menghidupi keluarganya. Namun untungnya, ayah mengajarkan hal-hal yang baik dan positif kepada anak-anaknya.

Karena itu sejak kecil saya telah bertekad keras untuk tidak mengulangi apa yang terjadi dalam kehidupan kami. Bahwa saya harus mampu mempunyai pekerjaan yang baik dan mendapatkan penghasilan yang besar, agar kualitas kehidupan kami menjadi baik. Dan saya menyadari bahwa untuk bisa mendapatkan pekerjaan yang baik, tentunya saya harus mempunyai kualitas hidup yang juga baik, yang berasal dari kepribadian serta pendidikan yang baik.

Karenanya, sekalipun orangtua saya tidak memungkinkan untuk membiayai obsesi saya itu, saya tetap bertekad untuk mewujudkannya dengan kekuatan sendiri. Saya bekerja serabutan sambil bersekolah. Dilanjutkan dengan bekerja yang lebih baik untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Saya tidak takut lelah dan tidak takut malu (gengsi). Selama pekerjaan saya halal, dan menghasilkan uang, akan saya lakukan, sambil terus belajar.

Akhirnya, usaha keras dan semangat tinggi untuk belajar membuahkan hasil. Bukan hanya ijazah yang saya peroleh, melainkan juga pembentukan karakter yang positif, yang pantang menyerah dan progresif, dan juga kualitas kehidupan yang lebih baik dan lebih terhormat.

Barangkali tanpa pendidikan seperti yang sekarang saya miliki, bisa saja saya meraih sukses, karena karakter saya memang pejuang yang obsesif dan pantang menyerah, namun rasanya akan memerlukan waktu yang jauh lebih lama. Saya mengamati bahwa jika kita menemukan orang-orang yang berasal dari latar belakang keluarga miskin, dan kini sukses (khususnya karier) secara finansial atau status sosial, biasanya mereka meraihnya berbekalkan kompetensi teknis yang diperoleh dari pendidikan tinggi, apakah mereka menyandang gelar sarjana, atau master, atau bahkan doktoral.

Berbeda dengan orang sukses yang berasal dari latar belakang keluarga kaya, mereka biasanya tidak terlalu mementingkan pendidikan tinggi atau gelar kesarjana, karena mungkin sejak dini mereka telah dilibatkan mengelola bisnis sehingga tidak

sempat kuliah, dan atau bisa saja mereka menganggap bahwa pendidikan formal atau gelar keserjanaan tidak ada gunanya bagi mereka, karena toh mereka adalah pengusaha, yang tinggal meneruskan saja apa yang telah ada.

Dari kenyataan itu, kita bisa menarik kesimpulan bahwa pendidikan mempunyai andil besar dan peran aktif dalam meraih sukses karier bagi orang yang mempunyai latar belakang seperti saya.

- Korelasi pergaulan dan sukses

Hubungannya sangat erat karena salah satu ciri orang yang mempunyai *emotional intelligence* tinggi adalah sukses dalam pergaulan dan bisa mengubah pergaulan menjadi *business network*.

Sebagai contoh saya bergabung dengan Dynaplast karena kenal dengan Pak Toni, pemilik Dynaplast yang 10 tahun sebelumnya saya kenal karena menjadi salah satu *supplier* PT. Unilever tempat saya bekerja. Perkenalan saya dengan dia itu baru berbuah 10 tahun kemudian.

- Korelasi antara keluarga dan sukses

Manusia mempunyai kemampuan yang terbatas dalam menangani masalah. Oleh sebab itu keluarga yang rukun dan bahagia akan mengurangi beban kita untuk menuju sukses bahkan menjadi *booster* agar kita lebih cepat maju. Sebaliknya, keluarga yang berantakan akan menjadi penghambat yang selain memperlambat jalan kita juga memberikan banyak penyakit.

Saya salut dan sekaligus heran ketika menjumpai ada beberapa orang yang mempunyai keluarga tidak harmonis, bahkan berantakan, tetapi bisa tetap mencapai sukses, barangkali itu adalah pengecualian. Kalau dalam hal kehidupan saya, peranan dan keharmonisan keluarga sangat membantu karier saya.

- Kegagalan dan frustrasi dalam usaha mencapai sukses

Tentu sebagai manusia tidak luput dari kegagalan dan kekecewaan dalam mencapai sukses. Misalnya dalam kasus yang saya alami, sebenarnya saya seorang yang berambisi mendapatkan pendidikan dari sekolah-sekolah yang terkenal tetapi karena keadaan saya yang kekurangan dan harus mencukupi sendiri segala kebutuhan hidup, pendidikan seperti itu tentu bagaikan mimpi bagi saya. Tetapi seperti yang saya katakan di atas bahwa setiap tahap kehidupan saya lalui tanpa keluhan yang berarti bahkan saya syukuri, jadi yang saya lakukan mengenai hal-hal yang saya ingin capai tetapi belum tercapai tetap saya simpan dalam benak dan saya anggap hal ini masih tertunda sehingga satu saat saya juga akan mendapatkannya walaupun harus menunggu sedikit waktu.

Sikap positif yang diajarkan oleh orangtua saya sangat membantu saya. Misalnya ketika saya kuliah di Manila dan selalu bergantung di bus dan sering melihat mobil mewah berseliweran menyalip bus yang saya tumpangi, dalam hati saya katakan, *"One day I will have it!"*.

Hal-hal semacam itulah yang selalu mendorong saya bekerja keras.

- Apakah saya puas dengan kondisi sekarang?

Kalau kita bicara karier dan penghasilan materi, boleh dikatakan saya puas karena saya berada pada posisi di mana di atas saya sebagai pemilik mayoritas artinya sebagai seorang profesional di perusahaan ini saya boleh dikata sudah mencapai pada titik tertinggi, dan karena saya sudah bekerja mulai perusahaan ini masih kecil maka saya tidak punya niat untuk pindah guna meningkatkan posisi saya lagi. Hal lain yang membuat saya betah adalah karena hubungan dengan pimpinan dan tim lainnya sudah berjalan dengan sangat baik.

Hanya sebagai informasi, saya bergabung di perusahaan ini pada akhir, 1989, pada saat itu Dynaplast baru memiliki satu

pabrik dengan omzet Rp 9.6 miliar setahun, dan tahun ini Dynaplast dengan ke-12 pabriknya akan mempunyai penjualan sekitar Rp 461 miliar; bahkan saya merasa masih bisa memberikan kontribusi untuk membantu Dynaplast dalam merealisasikan visi barunya yaitu menjadi *regional player* bukan saja di Indonesia tetapi di kawasan Asia.

Jadi apa yang saya sudah capai dan visi yang kita harus tempuh bersama membuat saya memperoleh kepuasan.

Walaupun demikian, dalam aspek mewujudkan *social responsibility*, yaitu agar kehidupan pribadi saya bisa bermanfaat bagi masyarakat yang lebih luas, saya belum merasa puas, karena saya merasa masih bisa menggenjot diri untuk mengejar ketinggalan jika dibanding dengan kesuksesan dalam karier.

# 7

**Nama** : Ir. Hari Kartana  
**Jabatan** : Direktur Utama  
**Perusahaan** : PT. Indosat, Tbk  
**Jenis Usaha** : Jasa Telekomunikasi

- Cara mencapai sukses

Cara saya mencapai jenjang karier seperti sekarang ini antara lain adalah dengan selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada cita-cita atau tujuan yang ingin saya capai. Ini saya lakukan karena suatu "tujuan atau cita-cita" merupakan "alat motivator" yang paling dominan bagi setiap manusia untuk menggapai sukses.

Dengan strategi fokus, maka saya bisa melakukan aktivitas berdasarkan prioritas kepentingannya. Apa saja yang berguna dan mendukung pencapaian cita-cita akan saya kerjakan terlebih dahulu, sedangkan yang tidak kondusif, apalagi yang menghambat pencapaian tujuan hidup saya, tidak saya lakukan. Dengan demikian saya bisa mengoptimalkan efektivitas dan produktivitas dengan sumber daya, seperti waktu, tenaga, dan talenta, yang tersedia.

Sebagai motivator, cita-cita akan memberikan kekuatan dan semangat baru ketika saya tengah menghadapi rintangan atau kegagalan. Cita-cita membuat saya tidak pernah patah semangat atau berhenti berjuang, melainkan tetap tegar menghadapi segala percobaan sambil tetap mengupayakan yang terbaik.

Tanpa tujuan hidup yang jelas saya tidak akan bisa memfokuskan perhatian dan program aksi untuk mencapai kesuksesan yang bila diibaratnya adalah berlayar tanpa kompas, atau melakukan perjalanan ke tempat asing tanpa peta. Kita akan berjalan berputar-putar, atau bahkan tersesat entah ke mana.



- Faktor sukses yang vital

Menurut saya, faktor sukses yang vital adalah tergantung pada besar kecilnya "kadar kepemimpinan" (*leadership*) yang dimiliki orang tersebut. Namun perlu dipahami bahwa "kadar kepemimpinan" seseorang tidak sama dengan orang lainnya dan juga sayangnya ilmu kepemimpinan bukanlah merupakan ilmu pasti, sosial, kedokteran, dan lain-lain dan bahkan bukan merupakan ilmu manajemen, sehingga dalam mempelajarinya lebih memerlukan seni daripada ilmu.

Jadi menurut pendapat saya, sukses seseorang tidak dapat dibandingkan dengan orang lain karena terdapat kadar kepemimpinan yang berbeda. Bagi seseorang yang mempunyai *leadership* yang baik dan kuat, maka seyogyanya ia mempunyai potensi yang juga baik dan kuat untuk menjadi pemimpin. Sedangkan orang yang tidak mempunyai *leadership* maka secara logis ia sukar menjadi pemimpin, karena ia tidak tahu caranya memimpin dan atau tidak berani memimpin.

Dan karena kadar kepemimpinan seseorang setara dengan seberapa besar kesuksesan seseorang—maksud saya, orang yang memimpin pastilah dianggap lebih sukses dibandingkan dengan orang yang dipimpin—maka dengan kata lain, jika kita bisa meningkatkan kadar kepemimpinan kita, maka kita juga akan bisa meningkatkan kadar kesuksesan kita.

Sekalipun masih menjadi bahan perdebatan, apakah "*Good leader is born*" atau "*Good leader is made*", saya percaya bahwa jika seseorang mempunyai tujuan hidup dan ambisi yang besar untuk sukses, dan ia berani memperjuangkannya dengan segenap tenaga dan perhatian, maka sekalipun awalnya ia tidak mempunyai *leadership* yang bagus, namun melalui proses belajar dan uji-coba pengalaman, ia juga akan mempunyai *leadership* yang meningkat kadarnya, seiring dengan kesuksesan yang dicapainya.

Apalagi jika seseorang telah mempunyai potensi kepemimpinan yang kuat, maka dengan sedikit pembelajaran dan kesempatan, ia akan mencapai sukses lebih besar dan lebih cepat

dibandingkan dengan orang yang awalnya tidak mempunyai kepemimpinan yang baik.

Jadi kesimpulannya ialah, jika ingin sukses dalam karier, maka kita harus menjadi *leader*; untuk menjadi *leader*, kita harus mempunyai *leadership*; dan agar bisa menjadi *good leader*, maka kita harus mempunyai *good leadership*.

- **Korelasi antara agama dan sukses**

Menurut pengalaman saya, agama merupakan kontributor terpenting dalam mendukung kesuksesan seseorang, karena semakin kuat pengamalan agama seseorang dalam kehidupan sehari-hari, maka makin terbuka pula peluangnya untuk meraih sukses, baik bagi individu, keluarga, perusahaan, maupun bangsa dan negara.

Karena saya yakin, pelajaran agama yang diamalkan (diteapkan) akan menjadikan kita manusia yang berkarakter baik, berbudi luhur, sehingga disukai dan bermanfaat bagi banyak orang. Secara logis, jika kita mempunyai karakter yang baik, kita akan mempunyai nilai tambah, dan bisa lebih dipercaya oleh orang lain. Jika orang yang menilai itu adalah atasan kita, maka bukanlah mustahil hal itu akan lebih memuclahkan kita mendapat promosi karier.

- **Korelasi antara nasib baik dan sukses**

Nasib manusia ada di tangan Tuhan, sedangkan manusia hanya dapat berusaha.

Karena saya percaya bahwa faktor agama penting bagi kehidupan dan kesuksesan manusia, maka saya juga percaya bahwa kehidupan manusia—kelahiran dan kematian termasuk rezeki—juga berada di tangan Tuhan. Namun karena kita tidak tahu apakah yang menjadi nasib kita, maka yang hal terbaik yang harus kita lakukan ialah dengan belajar dan bekerja serta berdoa secara optimal. Ada pun hasil akhirnya, apakah kita akan

bernasib baik dan sukses atukah tidak, biarkan Tuhan yang menentukan.

- **Korelasi antara pendidikan dan sukses**

Pendidikan merupakan suatu jembatan atau sarana menuju sukses, karena untuk meraih cita-cita yang diinginkan setiap manusia perlu melalui pendidikan-pendidikan yang memadai, baik secara formal maupun informal.

Pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan akan merupakan sinergi yang memudahkan kita melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik, karena secara pengetahuan kita telah menguasainya dalam proses belajar, sehingga dengan tambahan pengalaman, maka kita akan menjadi terampil atau ahli.

- **Korelasi antara pergaulan dengan sukses**

Pergaulan yang baik dan tulus dengan sesama manusia, baik itu keluarga, teman, mitra kerja, dan lain-lain, saya yakini merupakan salah satu faktor kesuksesan seseorang.

Jika kita tidak bergaul, siapakah yang akan tahu kelebihan dan kebaikan kita? Jika tidak ada orang yang tahu, bagaimana mungkin mereka memberikan referensi atau rekomendasi positif terhadap kita?

Itulah sebabnya bergaul menjadi penting bagi orang bisnis atau profesional agar kita bisa berbagi pengalaman atau gagasan satu dengan yang lain, termasuk berbagi peluang. Namun tentu saja kita tidak boleh salah bergaul (dengan orang yang bersifat negatif atau yang mempunyai reputasi buruk, misalnya), agar orang tidak menilai kita sebagai salah satu dari orang-orang yang bersifat negatif itu, yang akan merugikan reputasi kita.

- **Korelasi antara keluarga dengan sukses**

Saya percaya bahwa ketenangan, kerukunan, dan kerja sama di lingkungan keluarga, merupakan salah satu faktor kesuksesan seseorang.

Sebab jika hubungan di antara sesama anggota keluarga harmonis, kita dapat mengerahkan segenap energi dan konsentrasi untuk berkarya, dan tidak dibebani dengan kekalutan pikiran atau perasaan jika seandainya hubungan keluarga terjadi pertengkaran. Kita juga akan mendapatkan kegembiraan dan keakraban di dalam rumah tangga setelah kembali dari tempat kerja yang melelahkan; dan pada saat itulah energi kita yang terkuras seolah diisi ulang kembali, sehingga esok hari kita dapat bekerja dengan kondisi optimal.

- Apakah saya pernah merasa gagal atau frustrasi?

Sejujurnya, saya pribadi mungkin telah kehilangan perasaan-perasaan seperti gagal, frustrasi, dan sebagainya yang mungkin disebabkan oleh usaha-usaha pengendalian diri yang terlalu kuat untuk mengatasi segala hal tersebut.

Seperti saya katakan di atas bahwa manusia tidak dapat mengelak dari kehendak Tuhan. Hal ini pula yang saya kira perlu setiap orang sadari dalam melakukan kegiatannya sehari-hari, dan dalam dinamika kehidupan yang serba "*complicated*". Jadi yang terpenting ialah bahwa kita perlu terus berusaha sebaik dan semampu mungkin, namun hasil akhirnya serahkanlah kepada Tuhan.

Jika kita melupakan hal itu, dan bersikeras memaksakan kehendak kita sendiri sekalipun keadaan' belum memungkinkan, maka akibatnya adalah perasaan frustrasi dan kecewa jika mengalami kegagalan. Namun jika kita memasrahkan hasil akhirnya kepada Tuhan, dan menyadari bahwa belum tentu apa yang kita perjuangkan akan berhasil, maka kita tidak akan stres jika hasilnya tidak sesuai harapan kita.

- Apakah saya merasa puas dengan kondisi sekarang?

Kondisi sekarang menurut pendapat saya hanyalah merupakan suatu jembatan atau "tujuan antara" untuk mencapai cita-cita yang sesungguhnya. Dan cita-cita itu sendiri mungkin bukanlah

merupakan sesuatu perwujudan yang konkret, melainkan hanya merupakan suatu kepuasan batin manusia, yang bagi saya pribadi adalah suatu perwujudan "amal" yang lebih besar lagi, di samping tentunya suatu kebanggaan yang merupakan salah satu kebutuhan manusia yang sudah menjadi kodrat untuk dihargai oleh sesamanya.

- **Saran saya bagi pembaca yang ingin meraih sukses karier atau bisnis**

Pertama-tama, tentukanlah secara pasti dan sadar tujuan hidup pribadi Anda, kemudian yakinilah bahwa tujuan tersebut mulia dan bermanfaat bagi orang lain juga. Selanjutnya, lakukanlah segala aktivitas secara tekun, dan dengan didasari hati yang bersih dan tulus, sesuai ajaran agama kita masing-masing

# 8

**Nama** : Jeffa FDjarot, S.Psi  
**Jabatan** : Assistant Director HRD & GA  
**Perusahaan** : Tempo Group  
**Jenis usaha** : Trading

- **Cara mencapai sukses**

Bekerja mengikuti ketentuan yg berlaku, dan berusaha memahami atasan.

Perusahaan besar biasanya mempunyai banyak peraturan atau kebijakan yang dibuat untuk menertibkan dan memperlancar alur kerja dan komunikasi banyak orang, yang jika dilaksanakan oleh setiap karyawan dengan benar, maka hasilnya akan baik. Namun demikian sering kali terjadi bahwa karyawan (baru khususnya) tidak memahami arti pentingnya dan bertindak seperti yang biasa dilakukannya di perusahaan sebelumnya, sehingga berbenturan dengan aturan main, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, atau yang biasa disebut budaya perusahaan. Dalam hal seperti itu, biasanya karyawan bersangkutan akan mendapat teguran atau tentangan dari lingkungan kerjanya, yang membuat hasil kerjanya tidak efektif.

Karena saya menyadari arti penting sistem prosedur maupun budaya perusahaan, maka saya mempelajarinya dengan saksama dan berusaha untuk menaatinya, agar perilaku saya tidak menimbulkan friksi dengan orang lain.

Dalam hal hubungan interrelasi dengan atasan, saya menyadari bahwa sebagai bawahan, kinerja atau "nasib" saya juga tergantung kepada persepsi dan penilaian atasan. Jika ia menilai saya buruk atau tidak kooperatif, atau tidak berguna, maka apa pun juga yang saya anggap benar, menjadi salah, sehingga sebagai bawahan yang ingin dinilai berprestasi dan berguna,

tentu saja saya harus mempelajari tabiat dan aspirasi atasan, agar saya dapat bekerja dan berperilaku efektif sesuai dengan harapan dan tuntutan atasan. Dengan demikian karni bisa bekerja sama dengan baik dan saling membantu secara positif.

- Faktor sukses yang **vital**

Komitmen, karena kerja manajemen adalah kerja tim.

Pimpinan dan anggota tim harus *committed* pada satu keputusan atau satu tujuan.

Sebagai profesional yang bekerja di perusahaan besar, dan yang mempunyai sasaran bisnis atau tugas yang juga besar, kesuksesan kami tergantung kepada bagaimana cara manajemen mengelola dan memberdayakan tim agar kami kompak dan bersatu untuk mencapai tujuan bersama.

Kami harus menyadari bahwa tidak mungkin seseorang bisa menjadi manusia super yang dapat mengatasi dan merampungkan semua pekerjaan. Seseorang harus berbagi tugas dan konsekuen dalam melaksanakan pekerjaannya secara bersungguh-sungguh sampai tuntas, apalagi untuk hal yang telah menjadi kesepakatan bersama. Dengan adanya komitmen total untuk mencapai tujuan bersama tersebut, bagaimanapun besarnya suatu tugas atau target, beban akan menjadi ringan dan lebih mudah tercapai, karena kita mengerjakannya dalam tim dan dengan senang hati.

- Korelasi antara agama dan sukses

Seperti kata pepatah, "Manusia berusaha, Tuhan menentukan", sehingga menurut saya, tanpa izin Tuhan segala upaya kita tidak akan membuahkan hasil sesuai harapan. Kita boleh saja memiliki kepandaian, keterampilan, atau sumber daya yang berlimpah, namun jika kita tidak mempunyai peluang/kesempatan untuk menggunakan semua keunggulan itu, kita tidak akan mencapai hasil yang sesuai. Atau sekalipun kita memiliki semua hal di atas plus peluang, namun di tengah jalan terjadi

musibah atau kecelakaan yang memblokir jalan terus, maka segala upaya kita menjadi sia-sia. Karena itu saya percaya bahwa segala sesuatu yang kita lakukan dan dapatkan seyogianya memerlukan izin Tuhan, yang kita kenal melalui agama.

Keimanan kepada Tuhan juga akan memberikan keteguhan hati dalam menghadapi berbagai keadaan, karena jika kita yakin bahwa jika pekerjaan ini telah diizinkan Tuhan, maka bagaimanapun sukarnya jalan, cepat atau lambat kita akan berhasil.

Iman kita kepada Tuhan juga membimbing dan menghindarkan kita dari perbuatan tercela, karena kita menyadari bahwa sekalipun manusia tidak melihat perbuatan jahat kita, namun Allah mengetahuinya, dan akan menghukum perbuatan kita, apakah dalam kehidupan sekarang maupun kelak di akhirat.

- **Korelasi nasib baik dan sukses**

Keberhasilan lebih cepat dicapai dengan peluang yang datang di luar perkiraan dan itu adalah nasib baik.

Jadi menurut saya, nasib baik itu seperti peluang atau kesempatan, yang tanpanya, memang segala upaya kita menjadi lebih sukar dicapainya. Dan dengan adanya peluang, maka kita akan lebih mudah dan memungkinkan untuk mencapainya. Namun demikian, karena nasib baik adalah seperti peluang, sekalipun kita mempunyai banyak nasib baik atau peluang, jika kita sendiri tidak berjuang untuk mengelola dan mewujudkannya, tampaknya hasilnya juga tidak akan baik.

Nasib baik baru akan bisa menjadi nasib baik, jika disertai dengan upaya dan kerja keras. Hal lain ialah bahwa menurut saya, untuk sukses tidak harus menunggu datangnya nasib baik, melainkan kita harus mempersiapkan diri sedemikian rupa agar kondusif terhadap sukses, dan kita coba mencari atau menciptakan peluang, agar bisa menjadi nasib baik kita. Sebab kalau hanya menunggu nasib baik, bisa saja kita telah menyia-nyaiakan kesempatan yaitu waktu dan talenta kita.



- Korelasi antara pendidikan dan sukses

Pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan merupakan nilai plus karena pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai kaidah dan tuntutan pekerjaan itu sendiri. Latar belakang pendidikan saya di bidang psikologi sangat membantu tugas sehari-hari yang menyangkut hubungan antarmanusia.

- Korelasi antara pergaulan dan sukses

Menurut pengalaman, 80% peluang kerja saya dapatkan dari teman atau karena teman memberikan referensi sehingga saya dihubungi. Di dalam perusahaan pun kerja menjadi relatif lebih lancar, lebih mudah mendapat informasi, lebih diperhatikan karena terbinanya hubungan yang baik.

Jadi menurut saya, semakin luas pergaulan kita, serta semakin banyak teman kita, maka akan semakin mudah kita mencapai sukses. Dengan catatan, tentu saja dengan jenis pergaulan dan teman-teman yang positif dan relevan, dan bukan pergaulan atau teman yang buruk

- Korelasi antara keluarga dan sukses

Didikan orangtua saya sejak kecil di rumah agar kami selalu menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, mampu mengatur dana yang diberikan oleh orangtua, serta melaporkan dan mempertanggungjawabkan pemakaiannya sangat berguna hingga kini. Yang membuat perilaku saya menjadi tertib dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajiban saya sehari-hari.

Hal positif dan berkesan yang diajarkan oleh orangtua saya adalah: untuk mendapatkan sesuatu harus melakukan suatu usaha, dan jika berhasil akan dirasakan sebagai suatu kepuasan tersendiri. Sehingga sampai hari ini prinsip tersebut menjadi panduan hidup kami bahwa apa saja yang ingin kami peroleh, haruslah ditukar dengan sesuatu milik kami, apakah itu kerja keras atau pengorbanan, dan bukan didapat dengan minta-minta atau dengan percuma.

Dukungan dan pengertian suami juga besar andilnya karena memberikan ketenangan dalam bekerja.

- **Pernahkah saya merasa gagal atau frustrasi dalam usaha mencapai sukses**

Ya pernah, saat menghadapi *office politics* sehingga cara apa saja yang saya lakukan selalu menemui kegagalan atau disalahkan. Saya sampai frustrasi dan merasa sangat sedih mengapa ada orang yang tega melakukan sesuatu yang merugikan teman sendiri sedangkan sama-sama mencari nafkah.

Namun karena saya tidak bisa meminta orang lain berubah untuk saya, agar saya tidak terjebak dalam permainan kotor, saya sedapat mungkin bekerja mengikuti standar aturan/prosedur yang berlaku, dan berusaha agar segala sesuatunya selalu terdokumentasi sedemikian rupa untuk menghindari pemutarbalikan fakta. Jika tidak demikian, bagaimana saya membela diri dan mempertahankan diri terhadap orang yang menyerang saya dengan cara menyangkal komitmen lisan?

- **Apakah saya merasa puas dengan kondisi sekarang atau masih ada obsesi lain?**

Saya belum puas karena belum seluruh potensi terpakai. Saya merasa bahwa masih banyak hal yang bisa saya lakukan dan berikan kepada perusahaan untuk kesempatan mendatang.

Ada pun keinginan saya yang belum terlaksana adalah melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Saya akan merencanakan dan mengupayakan agar hal itu bisa segera terwujud, karena saya menyadari makna penting pendidikan bagi sukses karier sebagai profesional.

- **Saran bagi rekan-rekan pembaca**

Jangan patah semangat jika menemui hambatan. Usahakan mencari/melihat sisi positif dari apa yang dihadapi sehingga

tetap dapat mencari solusi dengan pikiran jernih dan tetap menikmati pekerjaan.

# 9

**Nama** : Dr. Kahar Tjandra  
**Jabatan** : Pimpinan Utama  
**Perusahaan** : Mahakam Group  
**Jenisusaha** : Group of Companies

- Cara saya mencapai sukses

Saya gemar mengobservasi segala sesuatu dan meniru orang yang telah sukses. Dulu saya tidak tahu apa perbedaannya antara *sales* dan *marketing*, atau *finance* dan *accounting*. Namun saya berpikir, kalau semua perusahaan mempunyai bagian-bagian seperti itu, sudah tentu hal itu penting, maka saya perlu mencari tahu mengapa.

Jika ada orang yang mengatakan saya bodoh, saya diam saja. Saya akan buktikan bahwa saya tidak bodoh. Demikian juga jika ada orang yang mengatakan saya salah, saya diam saja, dan akan saya buktikan bahwa saya tidak salah. Bila telah terbukti saya tidak bodoh atau tidak bersalah maka lunaslah utang saya dan puaslah saya.

Nah dalam bisnis, saya berusaha menjadi yang nomor satu, inovatif, dan eksklusif. Saat mendirikan bisnis, tujuan utama saya bukanlah mencari uang, melainkan untuk menjadi yang terbaik, yang eksklusif dan inovatif. Dengan prinsip seperti itu, maka uang yang datang mencari saya, dan bukan saya yang mencari uang. Kalau uang datang, tentu saja saya terima dengan senang, tapi motivasi awal saya bukanlah mencari uang, "*I don't care about money!*" Yang saya butuhkan bukan uangnya, tapi kepuasannya.

Sebagai contoh: Saya melakukan *joint venture* dengan luar negeri untuk dapat mendeteksi kanker leher rahim 2-5 tahun sebelum gejala kanker itu muncul, sehingga kita bisa mencegah

seseorang terkena kanker. Alat ini mahal. Di dunia hanya ada 4 pusat yaitu 1 di USA (New York), 1 di Eropa (Amsterdam), dan 2 di Asia (Hong Kong + Australia). Saya adalah cabang dari yang di Australia. Jepang dan Singapore tidak punya. Saya mengutip biaya pemeriksaan sebesar Rp.200.000,- padahal modalnya Rp.300.000,-. Jadi untuk setiap pasien, saya akan rugi Rp.100.000. Namun untuk hal seperti itu, bagi saya rugi bukanlah persoalan, asalkan jiwa manusia tertolong. Dari setiap 1.000 pemeriksaan yang sudah kami lakukan, kami temukan 50 orang yang berpotensi mengidap kanker 2-5 tahun kemudian, padahal dengan cara biasa hanya bisa ditemukan 3 orang. Selama ini sudah 200 orang yang diselamatkan dari kemungkinan terkena kanker leher rahim karena kami telah memeriksa lebih dari 4.000 pasien.

Inilah yang saya maksudkan kepuasan lebih berharga daripada uang. Jika jumlah penggunaannya sudah banyak, maka beban biaya kami pun akan menurun karena skala ekonomis, dan pada waktu itulah kami bisa mendapatkan keuntungan. Sekarang, banyak dokter yang belum mau merekomendasikan pasiennya ke laboratorium kami, namun suatu hari, pasien akan menyesali dokternya karena hal itu, dan cepat atau lambat, orang akan berbondong-bondong memeriksakan dirinya ke laboratorium kami. Itulah yang saya maksudkan dengan bisnis yang eksklusif, yang tidak ada duanya di Indonesia.

Test DNA misalnya. Satu tahun sebelum peristiwa 11 September 2001 di Amerika yang menghancurkan WTC, saya sudah mengusulkan pada partner saya dari Australia bahwa kartu identitas diri sebaiknya bukan hanya test golongan darah atau sidik jari, melainkan juga DNA-nya, agar jika tubuhnya hancur lebur atau hangus, identitas seseorang masih bisa dikenali.

Pada waktu itu saya ditertawakan, sebaliknya sekarang ia sengaja berkunjung ke Jakarta untuk membicarakan hal ini karena usulan saya dianggap *feasible* dan di USA sekarang sudah mulai populer. Contoh-contoh di atas yang saya namakan "In-

stant Research" yaitu riser yang kira daparkan tanpa mengeluarkan uang jutaan USD dan tidak perlu menunggu bertahun-tahun yaitu dengan cara bekerja sama dengan perusahaan asing yang melakukan riser ini.

Satu lagi, mana ada orang membangun hotel binrang empat di atas tanah seluas hanya 2700 meter? Biasanya orang memerlukan 1-4 hektar, namun dengan merancang bangun secara efektif, efisien, dan fungsional, Hotel Gran Mahakam bisa tampil beda, berbintang lima, dan cukup dikenal.

Herannya, selama ini bisnis saya selalu diberi oleh orang lain tanpa saya memintanya, mengapa? Saya juga tidak tahu pasti, mungkin karena orang melihat motivasi dan kejujuran, serta dedikasi saya. Sekarang saya mempunyai cukup banyak perusahaan, dan tidak ada satu pun yang tidak jalan. Semuanya diberi orang, tidak ada yang saya cari.

Dulu, saya membuka apotek karena dipaksa. Saya diminta oleh teman saya seorang pejabat untuk membuka apotek, sekalipun tidak punya uang dan tidak punya izin. Teman saya yang memberi izin, karena tidak mempunyai modal maka saya terpaksa menjalankannya di ruang duduk rumah tinggal kami dan menjelma menjadi apotek yang cukup terkenal sampai sekarang.

Antiseptik merek Betadine yang menguasai 80% *market share* di Indonesia, juga diberi orang. Teman saya yang wartawan mengenalkan saya kepada pemilik yang memberi lisensinya. Mulanya kami berbagi saham, namun kemudian teman saya menjual semuanya kepada saya.

Mengapa orang mudah percaya kepada saya, sekalipun orang itu orang asing?

Mungkin karena saya berbicara secara logis dan dapat diterima akal sehat mereka. Tetapi tentu majunya karena kita kerja keras. Kita memulai dari kecil. Saya sering memulainya dengan hanya satu karyawan.

Saya tahu persoalan dan angka-angka bisnis saya secara detail, namun total kinerjanya saya buat sederhana, menjadi satu

halaman saja. Saya tahu persis *occupancy rate* hotel saya, juga berapa omzetnya divisi *banquet* di luar kepala, yang bahkan mungkin tidak diketahui secara detail oleh general manager saya tanpa melihat buku.

Mengapa demikian? Karena saya gemar turun ke lapangan, menanyakan dan melihat langsung operasional bisnis dan karyawan saya. Tentu saja tidak semua perusahaan saya ketahui detailnya, hanya yang besar-besar seperti Betadine, Daya Muda Agung sebagai penyalurnya, Inkenas pabrik makanan, atau Hotel Gran Mahakam, Le Gourmet Cake Shop, Apotek Mahakam, Laboratorium Klinik Utama Johar, dan Mahakam.

Jika ada karyawan yang kinerjanya tetap marginal sekalipun telah dibina dan dimotivasi, kami akan mencoba memutasi-kannya ke tempat yang cocok dengan kemampuan dan minatnya. Biasanya seseorang tidak bisa berprestasi karena bidang pekerjaannya tidak cocok. Setiap orang punya kelemahan dan kekuatan, cobalah kita manfaatkan kekuatannya.

Sedangkan cara untuk memastikan agar program perusahaan dilaksanakan oleh seluruh karyawan adalah, pertama-tama, dengan memberi keteladanan. Jika pimpinan puncak (*top management*) mempunyai kemampuan dan keteladanan yang baik, bawahan pasti mengikutinya. Namun jika tidak, sulit diharapkan program berlangsung sesuai rencana. Kalau saya melihat kinerja perusahaan saya buruk, maka saya selidiki dulu pimpinan perusahaannya, apakah ia mampu atau tidak? Jika tidak, apakah yang bisa saya bantu agar dia bisa sukses? Jika tidak tertolong, akan saya ganti dengan pimpinan lain!

- Faktor sukses yang menurut saya vital

Orang harus mampu membuat segala sesuatu menjadi sederhana dan praktis untuk diterapkan, tidak bertele-tele. Kalau bisa mudah kenapa dibuat susah, kalau bisa cepat kenapa dibuat lambat. Jadi, *keep it simple*, adalah salah satu faktor sukses.

Hal kedua adalah logis. Kita harus mampu berpikir logis, berdasarkan akal sehat dan ilmiah, serta dapat menyampaikan pemikiran kita secara sistematis dan meyakinkan. Saya paling tidak suka dengan orang yang berbicara atau datang kepada saya dengan pendapat yang tidak terstruktur dan mentah, apalagi kepada orang yang suka berdebat tidak logis, bicara asal bunyi dan emosional.

Kalau saya memilih karyawan, apalagi calon pimpinan, maka saya menggunakan 8 kriteria yang saya namakan 8 sifat unggul, yakni: disiplin, dedikasi, kejujuran, kejelian, inovatif, inisiatif, tegas, teliti, unggul, ulet. Jika seseorang mempunyai 8 sifat tersebut di atas rata-rata apalagi bila jauh cli atas rata-rata, maka saya yakin orang itu akan cepat sukses baik sebagai karyawan atau pengusaha.

Kedisiplinan mencerminkan karakter yang rapi, tertib, dan bertanggung jawab. Jika ia datang tepat waktu, mengikuti peraturan secara konsekuen dan memegang janji, itu menandakan bahwa orang bersangkutan mampu mengelola dirinya sendiri secara efektif, yang bisa kita harapkan bahwa orang itu bisa mengelola orang lain secara efektif juga. Sebaliknya, jika orang tidak bisa disiplin dalam waktu atau tidak menepati janji misalnya, hal itu mengindikasikan bahwa ia tidak mampu mengelola dirinya sendiri, jadi bagaimana ia diharapkan dapat mengelola orang lain dengan benar. Jadi adalah keliru jika ada atasan yang meminta bawahannya untuk tidak datang terlambat ke kantor, atau tidak merokok di kantor, namun dirinya sendiri datang terlambat atau merokok di kantor.

Namun jika seseorang mempunyai kekurangan pada sifat tertentu, maka kita harus mencari orang yang dapat mengisinya, apakah bawahan, patner ataukah istri. Seperti contohnya, istri saya perfek, saya kurang perfek. Istri saya supel, saya kaku. Saya tidak akan pernah meminta kepada orang, sekalipun sangat memerlukannya. Ini sifat yang jelek dan sulit saya ubah karena sudah terbentuk sejak kecil karena didikan yang keras dari ayah saya.



Dedikasi adalah kesungguhan atau keseriusan dalam melaksanakan tugas, tidak separo hati, sehingga ia bisa bekerja *all-out* dan membuahkan hasil memuaskan. Berbeda dengan orang yang tidak mempunyai dedikasi, yaitu karyawan yang bekerja sekadar untuk melewati hari dan menunggu gajian, atau orang yang bekerja ala kadarnya sambil memikirkan atau melakukan hal-hal lain tidak relevan dengan tugasnya, maka bisa diramalkan bahwa karyawan model itu tidak akan bisa sukses. Contoh: selama lebih dari 20 tahun saya berpraktek sebagai dokter, saya menarik tarif hanya separo dari dokter lain, tidak berpraktek hanya 1 hari dalam setahun dan belum pernah menolak panggilan pasien ke rumahnya. Sampai sekarang sudah memberikan beasiswa kepada 50 mahasiswa Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia yang berotak encer dan kurang mampu mulai tingkat II sampai tamat tanpa mengharapkan sesuatu dari mereka. Dengan sering bertatap muka dengan mereka dapat mendidik mereka menjadi dokter yang baik yang berdedikasi pada profesinya.

Kejujuran juga sangat berguna jika kita ingin meraih sukses yang langgeng serta membanggakan atau mulia. Kita bisa saja sukses dan kaya dengan cara tidak jujur, namun rasanya hal itu tidak bisa langgeng karena cepat atau lambat akan ketahuan orang, dan yang pasti tidak membanggakan, karena diperoleh dengan cara yang salah. Namun yang saya maksudkan dengan kejujuran bukanlah kejujuran yang semu atau terkekang, seperti misalnya kita jujur karena tidak ada kesempatan korupsi, atau nilai korupsinya kurang besar, namun yang akan membuat kita khilaf jika ada peluang korupsi dengan nilai yang besar. Bukan itu!

Kejujuran yang saya maksud adalah karakter jujur, yang memahami dan menyadari bahwa sekalipun ada peluang untuk mendapatkan uang besar secara curang dan tidak ada orang yang tahu, seseorang tetap saja tidak melakukannya. Bukan karena takut kepada siapa pun, melainkan karena malu kepada diri sendiri!

Kejelian adalah sifat bagus, karena mengindikasikan bahwa orang itu tidak tidur pikirannya, melainkan membuka mata, telinga, dan pikirannya untuk mengamati dan sigap melihat serta menangkap peluang.

Inovatif dan inisiatif adalah bagai saudara kembar. Inovatif bersifat introver sedangkan inisiatif bersifat ekstrover. Orang yang inovatif mampu melihat dan merancang ulang hal baru pada situasi lama, sedangkan inisiatif adalah kemampuan dan kemauan untuk mengutarakannya kepada orang lain atau atasannya untuk memperbaiki keadaan atau membuat hal menjadi lebih berguna.

Sifat sebaliknya ialah orang yang pasif, yang baru bergerak kalau didorong, ibaratnya seperti orang yang buta sekalipun melihat, tuli sekalipun mendengar, lumpuh sekalipun bisa berjalan.

Adapun sifat tegas sangat diperlukan sebagai pemimpin, yaitu keberanian dan kemampuan untuk membuat atau mengambil keputusan, serta konsekuen melaksanakannya dalam segala situasi dan kondisi. Orang tegas berani berkata "TIDAK" selama ia yakin bahwa jawaban itu adalah yang terbaik dan benar, sekalipun mayoritas berkata "YA". Orang tegas juga bisa menindak sanak saudara atau teman karibnya yang melanggar peraturan dan atau melakukan hal yang menyalahi norma atau kesepakatan bersama.

Ketegasan mencerminkan kepercayaan diri, kompetensi dan integritas pribadi, yang membuat kita berwibawa dan kharismatik, sehingga disegani oleh bawahan, kolega, atau atasan, bahkan kawan atau lawan. Namun perlu diingat bahwa sifat tegas berbeda dengan sifat kasar. Yang dimaksudkan dengan tegas di sini adalah asertif, bukan agresif.

Ketelitian sangat diperlukan untuk pekerjaan yang melibatkan hal-hal detail dan atau angka-angka dan atau yang berkaitan dengan keselamatan banyak orang, seperti misalnya untuk pekerjaan di laboratorium saya. Jika orang tidak teliti dan salah mendiagnosis hasil, maka bisa berakibat fatal karena pasien

salah terapi. Karena ketelitian bukanlah bawaan, melainkan bisa dipelajari, maka kita perlu mengembangkan sifat itu untuk memudahkan sukses.

Sifat unggul dan ulet maksudnya bahwa seseorang telah mempunyai karakter yang positif dan potensial untuk mencapai sukses, misalnya optimisme, kesediaan untuk terus belajar tidak hanya dari buku tetapi juga dari pengalaman dan pantang menyerah dalam menghadapi kesulitan pekerjaan atau hidup. Karena tanpa sifat itu, sekalipun seseorang pintar luar biasa atau mempunyai gagasan brilian, namun dalam pelaksanaannya kelak mudah putus asa ketika menghadapi rintangan, maka ia juga tidak akan sukses, karena ia berhenti di tengah jalan.

- **Korelasi antara agama dan sukses**

Saya tidak tahu. Banyak orang yang beragama mohon kepada Tuhan agar doanya dikabulkan walaupun kenyataannya sering tidak terkabul. Saya tidak pernah minta-minta, tapi banyak hal yang saya inginkan tercapai. Filosofi saya adalah Tuhan Maha Besar, Dia tahu apa yang saya inginkan, bila apa yang saya inginkan tidak tercapai maka tentu masih ada yang perlu saya perbaiki dan jangan sekali-kali menyesali.

Dulu, ketika masih muda, saya tidak begitu peduli terhadap agama. Saya pikir yang membuat saya sukses adalah karena kerja keras dan perjuangan saya sendiri. Namun sekarang, karena saya sering diajak beribadah oleh menantu saya, akhirnya saya merasa bahwa beragama itu perlu juga. Kita perlu bersyukur kepada Tuhan yang membimbing dan melindungi kita.

## 71 Korelasi antara nasib baik dan sukses

Saya juga tidak tahu. Saya terlahir dan dibesarkan dari keluarga kaya tetapi dalam kehidupan sehari-hari kami hidup sebagai orang yang tidak mampu.

Masa muda saya sulit, sambil sekolah menjadi petani di kota kecil. Bisa saja nasib baik menggiring saya ke arah sukses.

Namun tetap, kerja keras sayalah yang memungkinkan semua itu terjadi.

Banyak hal yang sangat saya inginkan terjadi, namun tidak terjadi. Pada mulanya saya kecewa, namun dengan berjalannya waktu, saya melihat bahwa dengan tidak tercapainya keinginan saya itu di waktu lampau ternyata membawa kebaikan di masa sekarang. Andaikan hal itu terjadi sesuai keinginan saya, mungkin hasilnya menjadi kurang baik di masa sekarang.

Contohnya: ketika saya baru lulus jadi dokter (lulusan fakultas kedokteran Universitas Indonesia), saya ditanya apakah bersedia ditempatkan di daerah setelah selesai latihan militer? Saya langsung bersedia, karena dapat rumah dinas, daripada hidup melarat seperti saat itu. Bagi orang melarat seperti saya, tinggal di mana pun sama saja.

Namun karena beberapa hal, saya tidak jadi dikirim ke daerah. Coba bayangkan, jika saya jadi tinggal di daerah, mungkin hidup saya tidak seperti hari ini.

Mungkin jalan Tuhan telah mengarahkan kehidupan saya.

- **Korelasi antara pendidikan dan sukses**

Keberhasilan ditemtukan oleh orangnya, bukan pendidikan. Sifat oranglah yang memungkinkan dia menjadi sukses atau gagal, pendidikan hanya membantu. Saya sangat sedikit membaca buku, saya lebih banyak belajar dari melihat dan mendengar.

Coba perhatikan, berapa banyak pengusaha sukses di negara kita yang berpendidikan tinggi? Coba lihat pula, berapa banyak orang yang berpendidikan tinggi hanya menjadi karyawan biasa, dan bahkan ada yang menjadi penganggur?

Bagi saya, yang terpenting dari kehidupan seseorang itu adalah sifat atau karakternya, setelah itu baru pendidikannya. Coba tanyakan di perusahaan saya, berapa banyak yang memulai kariernya hanya dari lulusan SMA, atau bahkan ada yang SMP. Namun berapa banyak sekarang anak asuh saya yang menjadi dokter bahkan dengan predikat *cum laude*.

Pendidikan itu mudah. Punya uang, seseorang bisa memperoleh pendidikan yang baik. Namun mempunyai karakter yang positif itu susah, apalagi mengubah orang yang sifatnya buruk, lebih susah lagi.

- Korelasi antara pergaulan dan sukses

Pergaulan dan menjalin *networking* sangat penting terhadap kesuksesan. Coba bayangkan, apa jadinya hidup saya jika tidak mempunyai teman dan kenalan, darimana saya bisa mendapatkan peluang bisnis? Siapa yang akan memberikan saya izin membuka apotek ketika itu? Semua itu teman dan kenalan.

Namun di dalam bergaul, kita tidak boleh beritikad merugikan teman kita, atau bergaul hanya untuk mencari untung, melainkan harus juga memberi manfaat kepada teman kita. Sekalipun saya sangat sibuk, namun jika diminta mengurus reuni fakultas kedokteran Universitas Indonesia, saya bersedia secara suka rela, sehingga teman sejawat menyukai dan menghargai saya.

- Korelasi antara keluarga dan sukses

Semua saling mendukung, namun berusaha sendiri-sendiri. Istri dan anak-anak saya semuanya mengelola bisnis sendiri-sendiri. Semua bisnis baru saya serahkan kepada anak-anak namun mereka harus merintisnya sendiri. Saya hanya mengeluarkan modal awal, selanjutnya saya tantang mereka, "Coba buktikan kepada saya apakah kalian bisa sukses!?" Dan ternyata mereka bisa.

- Pernahkah saya merasa gagal atau frustrasi dalam usaha mencapai sukses, dan apakah yang saya lakukan untuk mengatasinya?

Gagal pernah, frustrasi tidak pernah.

Saya ini sifatnya "*easy going*" jika menghadapi situasi yang tidak

bisa saya ubah, namun "tough" menghadapi tantangan. Sangat jarang saya menjadi stres atau frustrasi karena menghadapi kegagalan, bahkan yang sering adalah semakin sukar suatu permasalahan, semakin gigih saya berjuang untuk mengatasinya, sehingga pada akhirnya sekalipun lambat atau sukar, hal itu bisa saya atasi atau capai.

Sedangkan yang saya maksud dengan kegagalan di sini adalah kerugian bisnis, yang terjadi bukan karena saya kurang perhitungan melainkan karena aktivitas sosial yang tidak menghasilkan uang. Contoh: alat Magnetic Resonance Imaging (MRI) yang bermodal 2 juta USD, sekarang setelah 10 tahun dipergunakan di RSCM dan sudah ada gantinya maka alat tersebut saya simpan di museum dan saya menderita kerugian Rp 2 miliar. Kepuasan saya adalah karena pada waktu itu, ini adalah alat pertama dan satu-satunya di Indonesia. Alat MRI adalah alat canggih untuk mendiagnosis tumor otak, dan lain-lain.

- Apakah saya telah merasa puas dengan kondisi sekarang, dan atau apakah saya memiliki obsesi lainnya

Ya, saya ingin meningkatkan omzet beberapa perusahaan saya secara signifikan, agar bila memungkinkan dapat berpartner dengan pihak asing sehingga nilai jualnya lebih tinggi. Saya ingin melakukan pekerjaan sosial yang lebih luas daripada yang selama ini saya kerjakan. Dengan cara inovasi tanpa banyak mengeluarkan uang tetapi dengan pikiran dan tenaga sendiri dan bantuan keuangan dari pihak lain jika dapat sumbangan modal dari luar negeri. Demikian seterusnya, karena hal itu merangsang hormon adrenalin saya yang memberikan kegairahan dan tantangan baru

- Saran saya bagi pembaca yang ingin meraih sukses karier dan bisnis

Saya akan bertanya: Anda bisa bekerja keras atau tidak? Terlalu teoritis tidak? Bisa *simple* atau tidak? Bertele-tele atau tidak?

Mau memiliki 8 sifat sukses seperti yang saya sebutkan di atas atau tidak?

Sukses tidak bisa cepat didapat karena memerlukan konsistensi, kerja keras, dan harus tahan banting. Untuk setiap usaha baru diperlukan minimal 5 tahun baru kita bisa sukses

Kalau saya diminta membangun Indonesia, dan atau jika saya adalah Presiden, maka saya akan mencari jalan untuk rakyat yang miskin dan menganggur untuk menjadi petani di desa karena tanah Indonesia luas dan subur. Saya akan biayai dan didik agar mereka bisa sukses menjadi petani, bukan hanya menghasilkan panen, melainkan juga mampu membuat produk diversifikasinya agar tidak hancur harganya ketika panen raya, serta memasarkannya dengan nilai tambah, agar para petani desa makmur dan terjadi pemerataan sentra ekonomi.

# 10

**Nama** : **Drs. SidikMurdiono**  
**Jabatan** : **Direktur Utama**  
**Perusahaan** : **PT. DAYA MANUNGGAL**  
**Jenis Usaha** : **Industri tekstil**

- Cara saya mencapai sukses

Jabatan *President Director* ini bukan jabatan yang dihadiahkan karena nepotisme tetapi berkat kerja keras dan disiplin tinggi serta kejujuran. Saya harus *all-round* dan harus selalu siap bila diperlukan. Ini memerlukan kondisi fisik yang baik dan keuletan.

- Faktor sukses yang vital

Faktor vital untuk sukses adalah bekerja dengan penuh kejujuran dan memiliki dedikasi tinggi terhadap jabatan dan tugas. Kita harus mempunyai tim yang kuat dan penuh disiplin melaksanakan semua tugas yang dilimpahkan dengan penyelesaian yang sebaik-baiknya.

Sebagai pimpinan perusahaan, saya tidak akan bisa mengerjakan dan atau mencapai tujuan bisnis seorang diri. Saya memerlukan dukungan tim karyawan yang berada dalam tanggung jawab saya. Tugas saya ialah membuat perencanaan bisnis agar tahu perusahaan akan dibawa kemana, kemudian menyampai-kannya ke para manajer kunci untuk diteruskan kepada para karyawan di bawah mereka. Selanjutnya saya harus bisa menjadi teladan bagi semua karyawan saya, khususnya dalam hal kejujuran dan kedisiplinan. Karena saya menyadari bahwa jika saya menginginkan semua karyawan saya jujur dan disiplin, maka saya harus terlebih dahulu memberi contoh tentang apakah dan bagaimanakah perilaku yang jujur dan disiplin itu. Dengan



demikian tidak sukar bagi saya untuk merealisasikan perilaku itu dalam perusahaan saya.

Dengan kerja tim, saya juga memaksudkan bahwa pekerjaan yang telah dilimpahkan kepada orang yang berkepentingan harus dilaksanakan dengan hasil sebaik-baiknya dan dengan penuh tanggung jawab. Jika semua orang mencapai tugas yang diberikan kepadanya, maka secara keseluruhan target perusahaan akan tercapai.

Jika mereka tidak mau, tidak marnpu, atau tidak mengerti, maka tugas manajer atau pimpinan adalah membantu bawahan dengan pelatihan atau pemotivasian agar mereka mengerti dan bisa melaksanakan tugas dengan baik.

- **Korelasi antara agama dan sukses**

Dalam ajaran agama saya belajar banyak. Saya harus adil terhadap bawahan dan karyawan saya, tanpa pilih kasih. Kami harus selalu bersyukur kepada Tuhan dan perusahaan kita, di mana sampai sekarang kami sekeluarga masih dianugerahi rezeki.

Menurut saya, ajaran agama yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari akan besar manfaatnya terhadap pembentukan karakter kita dan juga terhadap kepemimpinan bisnis.

Dengan menerapkan azas keadilan kepada semua karyawan, seperti misalnya menegur atau menghukum orang yang bersalah sekalipun ia mempunyai hubungan dekat dengan kita, itu akan memberikan dampak yang kuat kepada semua orang bahwa jika mereka bersalah akan juga menerima perlakuan yang sama. Sebaliknya, jika kita pilih kasih, hanya menegur atau menghukum orang yang tidak kita sukai atau tidak dekat dengan kita, dan membiarkan orang yang dekat dengan kita tetap berbuat salah tanpa dihukum, maka kita telah memberi teladan buruk kepada karyawan. Ini bisa menurunkan motivasi dan kinerja parakaryawan.

Karena keimanan saya kepada Tuhan, maka saya pun bisa mengucapkan syukur senantiasa kepada Tuhan atas segala sesuatu

yang diizinkan terjadi dalam kehidupan saya maupun perusahaan yang saya pimpin, apakah dalam hal senang ataupun susah. Perilaku itu juga mengurangi beban mental atau stres yang sering menghantui pimpinan bisnis.

- **Korelasi antara nasib baik dan sukses**

Korelasi antara sukses dan nasib baik rasanya kurang relevan. Saya tidak begitu menguasai topik nasib baik, karena menurut saya yang terpenting untuk meraih sukses adalah bahwa orang harus beketja keras serta tidak cepat menyerah bila menghadapi kesulitan atau halangan.

Jika seseorang tidak mau bekerja keras sekalipun ia bernasib baik saya kira hidupnya tidak akan sukses, sebab bagaimana mungkin ia mewujudkan kesuksesannya itu dengan berleha-leha saja? Atau bagaimana ia bisa sukses jika ketika mengalami kesulitan atau hambatan sekali saja ia langsung berhenti dan menyerah?

- **Korelasi antara pendidikan dan sukses**

Tentu saja ada, kita harus banyak belajar dari dunia pendidikan dan dari pengalaman.

Pendidikan yang kita dapatkan dari bangku sekolah akan membuat wawasan kita lebih luas, serta membuat kita mampu berpikir lebih rasional. Sedangkan pengalaman bisa kita dapatkan melalui praktek kehidupan kita sehari-hari, dan juga dari orang-orang lain yang lebih sukses, termasuk dari membaca buku-buku atau mengikuti pelatihan atau seminar.

Namun demikian, di atas pendidikan formal, yang penting bagi kesuksesan adalah bahwa kita harus mempunyai prinsip hidup yang jelas, mau hidup sederhana, dan terus belajar agar kita bermanfaat bagi banyak orang.

- **Korelasi antara pergaulan dan sukses**

Pergaulan besar pengaruhnya terhadap sukses seseorang. Orang menilai kami dari pergaulan dan teman-teman yang kami punya.

Jika kita dapat bergaul dengan orang-orang baik dan sukses, maka kita juga orang baik dan sukses. Sebaliknya orang yang merasa gagal akan mencari pergaulan atau teman yang senasib dengannya. Jadi kita harus hati-hati di dalam memilih teman pergaulan, karena jika salah bergaul, akan merugikan reputasi kita yang mungkin mempengaruhi sukses karier kita.

- **Korelasi antara keluarga dan sukses**

Menurut saya kehidupan keluarga kita memiliki peranan yang sangat penting bagi kesuksesan kita. Bila hidup kita tenang dan damai penuh cinta kasih dengan istri dan anak-anak, sukses akan datang dengan sendirinya.

Namun jika kehidupan rumah tangga kita tidak akur, tidak harmonis, atau bahkan sering bertengkar, hal itu akan mempengaruhi emosi kita dalam pekerjaan. Mungkin kita akan menjadi lebih mudah marah, tidak bisa berpikir jernih, dan bisa saja menurunkan produktivitas kerja kita.

Oleh karena itu, menurut saya, kalau ingin sukses dalam karier atau bisnis, penting untuk menjaga keharmonisan rumah tangga, atau minimal, jika terjadi pertengkaran janganlah sampai membawanya ke tempat kerja. Demikian juga sebaliknya, urusan pekerjaan janganlah dibawa pulang ke rumah, yang mungkin akan mengganggu emosi dan keharmonisan hubungan keluarga.

- **Pernahkah saya merasa gagal atau frustrasi dalam usaha mencapai sukses, dan apakah yang saya lakukan untuk mengatasinya?**

Sampai sekarang belum pernah. Saya pernah gagal, namun saya tidak pernah merasa gagal, apalagi frustrasi.

Bagi saya, ketidakberhasilan dalam melaksanakan tugas dan atau ketika berinteraksi dengan orang lain, dan atau dalam mencapai tujuan hidup, tidak bisa disebut sebagai kegagalan, selama kita tidak menganggapnya demikian.

Kalau saya terbentur persoalan atau jalan buntu, saya berusaha untuk melihatnya dari sisi lain dan atau mencari jalan alternatif.

Namun jika tetap tidak berhasil, ya sudah, saya anggap sebagai hal yang di luar kemampuan saya untuk mewujudkannya sehingga saya serahkan kepada waktu dan mencari kesempatan lain. Dengan demikian saya tidak merasa frustrasi, karena saya tidak memaksakan kehendak atau keinginan saya sendiri.

Saya selalu *happy* dengan apa yang saya miliki.

- **Apakah saya telah merasa puas dengan kondisi sekarang, dan atau apakah saya memiliki obsesi lainnya?**

Saya sudah merasa puas dengan apa yang telah saya miliki sampai hari ini, namun sekaligus saya masih memiliki obsesi pada bagaimana saya bisa lebih berguna untuk perusahaan dan membantu staf dan bawahan saya agar bisa berkembang lebih baik lagi.

- **Saran saya bagi pembaca yang ingin meraih sukses karier dan bisnis**

Lebih banyak membaca buku-buku perihal kesuksesan pemimpin-pemimpin lainnya yang sukses dalam memimpin negara, perusahaan, keluarga, dan lain-lain.

Dengan membaca, kita dapat mempelajari pengalaman hidup orang lain yang mungkin dijalannya selama bertahun-tahun, hanya dalam hitungan jam atau hari. Sebab jika kita hanya belajar dari pengalaman hidup kita sendiri, rasanya terlalu lambat dan mubazir. Mengapa kita harus menjalani rute perjalanan sukses yang berkelok-kelok jika kita bisa mempelajarinya terlebih dahulu dari buku yang mengajarkan cara yang lebih mudah?

Sebagai tambahan, dengan ini kami sampaikan pandangan staf perusahaan Daya Manunggal mengenai kinerja dan kepemimpinan Bapak Sidik:

la memimpin staf dan karyawan seperti layaknya seorang kepala keluarga, bagi ayah terhadap anak-anaknya, sangat perhatian dan mengayomi.

- Ia menguasai seluruh permasalahan perusahaan baik permasalahan *accounting & finance*, *insurance*, *export-import*, dan legal. Ia selalu mau belajar untuk bisa menguasai permasalahan-permasalahan yang muncul kemudian.

Karena ia menguasai permasalahan-permasalahan tersebut staf dan karyawannya terpacu untuk bisa bekerja sebaik mungkin sesuai bidang kerjanya masing-masing.

- Ia juga selalu siap membantu mencari solusi untuk menyelesaikan permasalahan atas tugas staf dan karyawannya.
- Ia juga tidak segan memberikan kepercayaan penuh kepada staf dan karyawan untuk menyelesaikan tugas masing-masing menurut cara serta ide staf dan karyawannya, sehingga mendorong staf dan karyawan untuk kreatif dalam bertugas.
- Bapak Sidik juga penuh perhatian terhadap kesejahteraan staf dan karyawannya. Ia selalu siap menolong staf dan karyawannya apabila ada yang sedang kesusahan.

BAGIAN III  
BEDAH BISNIS



# **CARA MENTRANSFORMASI PERUSAHAAN GUREM MENJADI BISNIS BERVISI DAN BERDAYASAING GLOBAL**

**Darmawcm Tas'an, SE, SH, MM**

TT^ertumbuhan ekonomi senantiasa menuntut peningkatan dalam Jfel keberagaman dan kualitas pelayanan di berbagai sektor. Pelayanan transportasi pun tidak cukup hanya terbatas pada pengiriman barang secara fisik sampai ke tujuan. Akan tetapi jenis pelayanan lain juga diperlukan misalnya pengemasan yang baik, bongkar muat, pengurusan dokumen kepabeanan, penanganan multi-mocla yang tepat dan lancar, jaminan asuransi clalam jenis layanan yang sejalan dengan terus bertambah tinggi mutu dan nilai barang yang dikirimkan. Pengirim atau pemilik barang pun tidak mau lagi terlibat dalam proses pengiriman barang yang semakin rumit, baik dalam penanganan fisik pengiriman maupun dalam pengurusan dokumen. Pengirim ingin pelayanan dalam paket yang lengkap, dari pintu ke pintu. Barang harus diambil dari gudang asalnya dan bisa sampai di pintu tujuan secara utuh, tepat waktu, dan pada harga yang memadai.

Pelayanan yang semakin meningkat dan bertambah kompleks ini memerlukan keanekaragaman jasa pelayanan yang baru baik dalam jenis maupun mutu, guna memenuhi kesempurnaan dalam pengiriman barang yang nilai, bentuk, dan ragamnya terus bertambah pula. Hal ini penting mengingat *global mobility* yang telah menjadi isu dunia telah berada di depan kita, dan perlu diantisipasi dengan baik, efektif, dan efisien.

Sementara itu, perusahaan angkutan yang ada belum dapat mengikuti dan memenuhi tuntutan itu. Perkembangan teknologi



yang cepat dalam dunia transportasi dan persyaratan dalam pengelolaan transportasi yang harus dipenuhi berikut teknologi informasinya membuat perusahaan angkutan seperti tenggelam dalam permasalahan internal masing-masing. Belum lagi kapasitas, kecepatan, keamanan, pelayanan tepat waktu dari alat transportasi ini yang memerlukan SDM berkualitas dan mencukupi dalam kuantitas.

Di sinilah pentingnya peran dari usaha Jasa Pengurusan Transportasi (*freight forwarding*) seperti halnya PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Perusahaan Jasa Pengurusan Transportasi ini harus bisa melakukan hal di atas dan secara kreatif mengembangkan keanekaragaman jasa-jasa baru yang dituntut pemilik barang yang timbul dari kemajuan ekonomi khususnya industri dan perdagangan. Perusahaan inilah yang akan menjadi arsitek pengiriman barang tersebut. Karena itu jasa pengurusan ini tidak bisa dikategorikan dan ditangani oleh dan sebagai transportasi, walaupun keduanya terkait erat. Pelayanan ini lebih merupakan bisnis perdagangan perantara.

Secara historis PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya merupakan gabungan empat perusahaan warisan Belanda yang bergerak di bidang *per-veem-an* yaitu N.V. Het Batavia Veem, N.V. Indische Veem, N.V. Java Veem dan Verenigde Prouwenveren, yang selanjutnya diberi nama Fa. Veem Combinatie Tandjoeng Priok (VTP). Peristiwa penggabungan tersebut terjadi pada tanggal 7 Mei 1947. Pada periode antara 1954-1977, Fa. Veem Combinatie Tandjoeng Priok telah beberapa kali berubah nama dan bentuk badan hukum yang disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah serta Keputusan Presiden. Terakhir perusahaan ini bernama P.N. VTP (Varuna Tirta Prakasya). Atribut ini dipertahankan semata-mata dianggap bahwa VTP telah menjadi *corporate image* sejak zaman Belanda. Varuna yang semestinya Baruna berarti Dewa Laut, Tirta berarti air dan Prakasya berarti jaya, dengan perkataan lain VTP berarti Dewa Laut yang Jaya, sesuai dengan bisnis asalnya yang berkaitan dengan pelabuhan seperti pergudangan dan bongkar muat.

Berdasarkan Akte Notaris Imas Fatimah, SH nomor 6 tanggal 7 Januari 1977, P.N. VTP diubah lagi bentuk badan hukumnya

**menjadi "Perseroan" yaitu PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya.**

Perubahan ini terjadi karena digabungkannya kegiatan sejenis yaitu *veem* yang berada di bawah perusahaan pelayaran Djakarta Lloyd, Pelni, Tunda Bara, dan IPPA. Alasan utama penggabungan adalah efisiensi bagi perusahaan pelayaran di atas, di samping Veem bukan merupakan bisnis intinya, tetapi adalah bisnis inti PT. VTP (Persero) yang menangani pergudangan, angkutan darat, pengurusan dokumen, bongkar muat, dan lain-lain.

Saya mengenal PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya ketika dipercaya menjadi Sekretaris Direktorat Jenderal Perhubungan Darat (1990), karena cukup banyak barang proyek bantuan luar negeri untuk kereta api, dikerjakan oleh perusahaan ini. Pengetahuan lebih mendalam diperoleh saat berkarya pada Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Perhubungan sebagai Sekretaris Badan. Pada saat itu (1992) ditugasi pimpinan untuk mengetuai Tim Pengkajian Penggabungan antara 3 (tiga) BUMN yaitu PT. (Persero) Djakarta Lloyd, PT. (Persero) Bahtera Adhiguna dan PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Tujuan utama penggabungan adalah untuk menciptakan suatu sinergi dalam rangka meningkatkan kinerja masing-masing mengingat jenis usaha ketiganya bersifat komplementer. Namun demikian, penggabungan gagal diwujudkan karena menghadapi berbagai kendala seperti masalah struktur organisasi, aset, permodalan, SDM, dan siapa yang menjadi *leading firm*. Dari pengalaman ini saya mengetahui bahwa PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya tidak lebih hanya sebuah EMKL yang lingkup usahanya bernuansa mikro, terbatas hanya di bidang kelautan dan bersifat segmental yaitu jasa bongkar-muat, pergudangan, kepabeanan, dan angkutan. Tidak mengherankan apabila citra BUMN lain, terutama BUMN di bawah binaan Departemen Perhubungan, bahwa PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya adalah perusahaan gurem, tanpa aset yang berarti, hanya sebagai *broker* angkutan, walaupun mempunyai cabang di berbagai pelabuhan penting di Indonesia. Pada waktu itu PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya hampir dinyatakan di likuidasi sebab merugi terus dan utangnya pada Bank lebih besar daripada nilai asetnya.

Tidak ada tanda-tanda sama sekali bahwa ternyata pada bulan Oktober 1995, pada saat Direktur Utama perusahaan ini memasuki masa pensiun, saya dipercaya untuk memimpin dan menyetatkan perusahaan ini. Alasan utama pimpinan memilih diri saya, karena saya dianggap senang menghadapi tantangan dan itu dilihat dari kinerja saya ketika membangun Ditjen Perhubungan Darat dan Badan Litbang.

Hampir tidak bisa dipercaya ketika pertama kali saya masuk ke pekarangan kantor VTP, terus ke ruang Direktur Utama dalam rangka serah terima jabatan, segala kesan orang sebelumnya terhadap perusahaan ini semuanya benar. Pekarangan kantor penuh debu, ruang kantor kumuh dengan peralatan kerja yang sangat sederhana, atap bocor, baru ada 2 (dua) komputer versi tua yang hanya berfungsi sebagai mesin ketik, tidak banyak kendaraan parkir di pelataran kecuali mobil direksi. Kantor Pusat VTP yang berbentuk gedung tua peninggalan Belanda ini, tidak jauh dari kesan sebuah gudang yang dijadikan kantor. Para karyawan yang umumnya berbaju seragam Departemen Perhubungan tampak kurang bergairah dan mencerminkan masih kentalnya perilaku birokrat.

Hari pertama masuk kerja, langkah awal yang saya lakukan adalah sosialisasi diri, silaturahmi dengan para pimpinan dan staf, sambil menjelaskan tanggung jawab dan tugas saya untuk menyetatkan kembali perusahaan ini beserta segenap jajaran karyawan. Saya yakinkan kepada mereka bahwa saya akan berusaha menjadi vitamin bagi perusahaan dan bukan menjadi virus. Saya butuh waktu beberapa hari untuk mempelajari berbagai permasalahan yang dihadapi VTP sebelum menyusun program kerja dan rencana aksi. Semua laporan baik tertulis maupun lisan, resmi dan tidak resmi, prinsip dan tidak prinsip, staf atau pimpinan, saya tampung menjadi masukan yang berharga. Selain itu saya kembangkan juga masukan dari pihak terkait seperti asosiasi, mitra kerja, instansi pembina, bahkan pesaing VTP.

Tentu saja informasi yang diharapkan bukan hanya yang baik-baik, tetapi justru yang kurang baik, tidak menyenangkan, terutama yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Setelah saya rasakan

cukup, baru saya membuat konsep program yang diawali dengan menyusun potret diri perusahaan, melalui penelaahan SWOT (Ke-kuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman).

Permasalahan yang paling mendasar dihadapi perusahaan sampai kurun waktu 1996 adalah:

- Kegiatan utama kepengusahaan hanya sebagai EMKL, keagenan atau *broker* angkutan, dengan jasa layanan yang bersifat segmen-tal. Oleh karena itu, hanya dianggap sebagai BUMN penunjang atau pelengkap;
- Visi tidak jelas, perusahaan akan diarahkan ke mana dan akan menjadi apa. Misinya tidak fokus dengan landasan kesisteman, jangka pendek, mikro, serta terlampau teknis operasional;
- Strategi pasarnya pasif dan individual, tanpa dilengkapi dengan kajian-kajian perilaku pasar dan kekuatan pesaing. Para *canvasser* tidak dibekali dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang jelas, khususnya sasaran pasar, biaya dan harga jasa;
- Pola manajemen dan operasi, konservatif dan birokratis. Lebih banyak menunggu dibanding proaktif untuk menjemput peluang pasar. Ini ditengarai oleh order-order *multi-years* dan proyek-proyek pemerintah yang dipayungi dengan P.P. 19 tahun 1955 tentang Bantuan Teknik Luar Negeri. Hanya ada 3 (tiga) pe-rusahaan yang melaksanakan angkutan dan ekspedisi barang-barang bantuan Luar Negeri milik pemerintah antara lain PT. Trisari, PT. Ujung Lima, dan PT. VTP yang ditetapkan pada tahun 1977;
- Sejauh ini PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya merupakan satu-satunya BUMN yang tidak pernah mendapatkan dana untuk modal kerja dari pemerintah sejak ditetapkannya sebagai Persero. Perusahaan harus meminjam dana untuk modal kerja dari bank dengan bunga komersial yang cukup memberatkan, ditambah pembebanan pajak yang dipungut sejak awal terjadinya transaksi. Untuk kebutuhan investasi jangka panjang, secara terus-menerus telah diupayakan alternatif sumber dana murah dengan persya-ratan lunak, namun sangat sulit diperoleh dalam keadaan

ekonomi nasional yang semakin terpuruk, selain terbatasnya aset perusahaan yang akan diagunkan;

- Bagian besar dari alat produksi utama (APU) untuk melaksanakan pekerjaan disewa dari pihak ketiga karena terbatasnya APU milik sendiri, seperti truk, *trailer*, *forklift*, dan gudang. Dalam prakteknya APU pihak ketiga pun semakin sulit diperoleh dan semakin terbatas kapasitasnya. Hal ini akan berpengaruh pada tarif sewa peralatan yang pada gilirannya akan menurunkan margin laba perusahaan secara signifikan. Alat Produksi Utama yang dimiliki perusahaan umurnya sudah tua dan memerlukan biaya pemeliharaan cukup tinggi;
- Atribut perusahaan yang sangat diperlukan untuk menunjukkan identitas dan citra perusahaan (*corporate identity* dan *corporate image*), sangat tidak representatif kalau boleh dikatakan tidak ada sama sekali. Gedung kantor, logo, *company profile*, baju seragam, perilaku karyawan adalah beberapa contoh di antaranya;
- Kualitas sumber daya manusia yang berjumlah n 600 orang, 85 % di antaranya berpendidikan paling tinggi SMA, jenjang karier berdasarkan senioritas, pendapatan karyawan masih di bawah UMR, karena masih mengikuti standar gaji POPS tahun 1977, dan belum memiliki konsep perencanaan karier yang memadai;
- Terbatasnya SOP (*Standard Operating Procedure*) yang dipakai sebagai pedoman kerja dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, seperti bidang pemasaran, keuangan, operasi, produksi dan biaya. Demikian juga dengan tenaga pemasaran, selain terbatas jumlahnya juga kurang andal di dalam penguasaan profesi *forwarder*, serta penguasaan bahasa Inggris;
- Dalam struktur organisasi tidak ditemui adanya instansi khusus yang menangani perencanaan dan pengembangan, yang dapat merumuskan visi, misi, dan program hari depan PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya;
- Masih banyak lagi masalah-masalah teknis operasional berupa kasus-kasus, yang menjadi ganjalan berkembangnya perusahaan, antara lain ganti rugi yang tidak adil dari PT. (Persero) Pelindo

II atas ruilslag lahan dan gudang VTP di Jalan Penjalai, aset-aset warisan Belanda yang tidak dilengkapi dengan bukti-bukti kepemilikan, klaim pihak ketiga karena kelalaian staf, dana pensiun atau pesangon, kepangkatan, dan sebagainya.

Hal-hal tersebut di atas merupakan pekerjaan rumah cukup berat yang harus diselesaikan dalam waktu singkat, mengingat kecenderungan global berubah sangat cepat. Namun demikian, saya masih bersyukur ada keunggulan-keunggulan tertentu yang dimiliki perusahaan, seperti adanya mitra kerja historis dan *multi-years*, jaringan pelayanan yang cukup luas, karyawan yang berjiwa *entrepreneur*, berpengalaman dalam bidangnya, loyal dengan semangat juang tinggi, walaupun jumlahnya relatif tidak terlampau banyak. Ini cukup untuk modal awal guna mempersiapkan langkah-langkah strategis, terobosan-terobosan inovatif yang dapat memberikan nilai tambah yang berarti agar perusahaan keluar dari berbagai kesulitan di atas.

Melihat kondisi perusahaan seperti di atas, timbul berbagai pertanyaan mendasar: Apakah kegiatan operasional perusahaan dapat dikembangkan dari segmental menjadi logistik dan distribusi yang bernuansa kesisteman? Apakah strategi pemasaran yang bersifat pasif/individual dapat diubah menjadi proaktif/*teamwork* dengan fokus kepuasan pelanggan? Apakah pendekatan manajerial yang semula birokratis dapat dibentuk menjadi sistem merit dan fleksibel? Apakah pola operasi yang konservatif dapat ditingkatkan menjadi modern dan terpadu? Apakah jumlah dan kapasitas karyawan yang antisipatif terhadap kebutuhan pasar dapat diposisikan menjadi SDM yang profesional, berjiwa *entrepreneur*, mempunyai wawasan iptek dan wawasan global? Selanjutnya apakah perusahaan yang kondisinya seperti ini akan diteruskan, *di-merger*, menjadi anak perusahaan BUMN lain, atau dilikuidasi? Sederet pertanyaan tersebut akan menjadi titik tolak perencanaan ke depan mengantisipasi kinerja perusahaan yang lebih baik.

Berangkat dari data empiris operasi, manajemen perusahaan, serta karakteristik lain yang menjadi kelemahan dan penghambat

majunya perusahaan, apabila perusahaan tetap harus dipertahankan, maka tidak ada pilihan lain kecuali diadakan perubahan-perubahan total secara mendasar yang bermuatan kesisternan, cakupan makro, skala industri besar dan untuk prospek jangka menengah/panjang. Hal ini berarti merombak secara menyeluruh dari paradigma lama ke paradigma baru. Paradigma baru yang dapat menempatkan PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya menjadi perusahaan mandiri dan berdaya saing global adalah membangun citra baru dari usaha *perveem-a.n/EMKL* menuju industri jasa angkutan barang untuk Logistik dan Distribusi baik nasional, regional, maupun internasional. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi tantangan ke depan pada era globalisasi, saya beranggapan bahwa PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya harus memposisikan diri sebagai *Arsitek Angkutan Barang/ Architect Cargo Transport* yang secara manajerial mencakup sistem perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Sedangkan bentuk pelayanan yang ditawarkan adalah *door-to-door*'dari pintu ke pintu, *multimoda transport operator/operasi* angkutan secara multimoda, dan *one-stop service/one-hand responsibility* atau pelayanan di bawah satu penanggung jawab. Pelayanan ini selain komprehensif juga terpadu, kinerja kualitas baik, biaya jasa kompetitif dan tepat waktu. Untuk mewujudkan obsesi tersebut, saya dibantu beberapa staf menyusun strategi yang dimulai dari visi ke depan, misi perusahaan, strategi manajemen dan pemasaran, tujuan dan sasaran operasional. Memang perkembangan suatu organisasi baik instansi pemerintah, swasta, asosiasi, maupun yayasan, apalagi perusahaan, banyak ditentukan oleh visi—cara pandang ke depan, maksud, dan tujuan atau misi organisasi tersebut.

Sejak saat itu Visi VTP berubah yaitu:

*"Menjadi arsitek angkutan barang untuk /ogistik dan diftribusi yang berdaya saing global".*

Visi ini mencakup 4 (empat) dimensi:

1. Dimensi kesisteman: Sebagai *cargo transport architect* PT. (Persero) VTP menangani kegiatan logistik dan distribusi barang dalam

suatu rangkaian proses produksi baik secara terpisah maupun terpadu.

2. Dimensi ruang: Sebagai *domestic & international freight forwarder* mempunyai kekuatan jaringan operas! berupa cabang hampir di seluruh pelabuhan penting di Indonesia dan agen hampir di seluruh kora besar dunia.
3. Dimensi waktu: Memberikan pelayanan tepat waktu dan berusaha menggapai pekerjaan dalam berbagai skala waktu, yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
4. Dimensi IPTEK: Melaksanakan kegiatan dalam berbagai aspek IPTEK, seperti sistem desain, teknologi infbrmasi, peralatan canggih, dan Iain-lain.

Diharapkan dengan visi baru ini PT. (Persero) VTP bisa lebih peka terhadap kekurangan dan kelemahan perusahaan, kebutuhan dan selera pelanggan, perilaku, dan kekuatan pesaing, serta perubahan dan kecenderungan pasar global. Dalam literatur manajemen, aspek di atas disebut 4 C yaitu *company, customer, competitor, dan change*. Ironisnya visi baru yang disambut baik oleh *stakeholders* pemegang saham, institusi pembina, dewan komisaris dan beberapa BUMN mitra kerja VTP, ternyata dipertanyakan sendiri oleh para karyawan, bahkan jajaran direksi. Kok VTP menjadi arsitek? Binatang apa dan wujudnya bagaimana kegiatan logistik itu? Apakah VTP mampu bermain dan bersaing di pasar global, sementara alat produksi utama relatif sangat terbatas? Bagaimana dengan SDM yang jumlahnya banyak dengan *skill*, pendidikan, dan pengalaman yang terbatas?

Pertanyaan-pertanyaan di atas benar-benar menyadarkan diri saya untuk bekerja lebih keras, karena penafsiran yang salah arah terhadap visi ini, justru datang dari dalam organisasi saya. Saya terpaksa memulai sosialisasi dari hal-hal sangat mendasar yang sifatnya filosofis. Saya awali dengan menjelaskan komponen faktor-faktor produksi dalam bisnis. Yang pertama faktor produksi asli, karunia Tuhan seperti sumber daya alam, sumber daya manusia, bila diolah dengan baik menurunkan faktor produksi lain seperti



keterampilan dan modal baik berupa alat maupun uang. Keempat faktor produksi di atas bersifat konvensional, bisa dimiliki siapa pun, dan hanya menghasilkan keuntungan komparatif. Misalnya sumber daya alam berlimpah, tetapi jika tidak didayagunakan secara optimal, nilai tambahnya kecil. Demikian juga sumber daya manusia yang banyak dan murah, dengan keterampilan terbatas, kapasitasnya hanya sebatas TKI dan TKW. Yang kedua, faktor produksi turunan dari faktor produksi konvensional yang dapat menciptakan keuntungan kompetitif. Faktor produksi ini disebut inkonvensional, karena hanya dapat dimiliki oleh mereka yang mempunyai persepsi benar dan memanfaatkannya secara inovatif. Faktor produksi tersebut adalah **sistem, waktu, teknologi, informasi, jaringan, dan manajemen.**

Dewasa ini komponen faktor produksi di atas telah menjadi alat persaingan yang cukup ketat, dan telah dikombinasikan satu sama lain untuk mendapatkan nilai tambah yang lebih baik. Contohnya teknologi informasi dapat mempercepat waktu pelayanan sekaligus memperkuat jaringan pelayanan. Permainan bisnis pun tidak sekadar lokal, nasional, regional, bahkan internasional. Untuk mengoptimalkan faktor produksi pun perlu dipadu lagi dengan **seni kepemimpinan, semangat kemitraan** dan *entrepreneurship*. Sama halnya dengan kasus PT. (Persero) VTP, yang barangkali saat itu masih mempunyai persepsi sempit terhadap bisnis *forwarder*, karena order-order *multi-years* Dep. Perhubungan, Dep. Pertanian, dll yang diperoleh dari fasilitas pemerintah, terkesan hanya memancing ikan di empang sendiri, kurang tertantang untuk mengembangkan diri jauh ke depan. VTP sebenarnya tidak mulai dari titik nol, tetapi ada modal awal yang belum dikembangkan secara maksimal seperti jaringan pelayanan berupa kantor cabang hampir di semua pelabuhan penting di Indonesia dan agen-agen di kota-kota penting di dunia. Selain itu pengalaman dan beberapa staf yang mempunyai jiwa *entrepreneur* serta pengetahuan khususnya di bidang ini, dianggapnya hanya "*take it for granted*".

Saya butuh waktu sedikitnya dua tahun untuk menyakinkan lingkungan ini, setelah berbagai perangkat **kesisteman, visi, misi,**

struktur, strategi, dan *rule* saya susun, yang seharusnya merupakan perubahan radikal. Berikutnya perubahan bertahap dapat ditempuh melalui perbaikan aspek staf, *skill*, *style of leadership*, *share value*, dan *finance*. Tampaknya kendala dan peluang penerapan konsep *reinventing corporate* dalam konteks VTP harus mencakup seluruh aspek-aspek di atas. Karena peningkatan daya saing VTP sangat tergantung pada kemampuannya mengelola aspek-aspek tersebut menuju kinerja operasional yang lebih baik (*better*) dalam kualitas pelayanan, lebih cepat (*faster*) dalam penyampaian barang secara tepat waktu, dan lebih murah (*cheaper*) dalam biaya, setidaknya kompetitif.

Berkaitan dengan visi di atas, mengingat VTP adalah BUMN, maka misi yang perlu diantisipasi adalah:

- Mendukung kebijakan pemerintah dalam program pembangunan ekonomi nasional dan melaksanakan kegiatan pelayanan jasa angkutan antarpulau, antar benua sebagai perusahaan jasa angkutan barang beratribut nasional;
- Mengembangkan diri menjadi tulang punggung bagi kegiatan logistik dan distribusi guna memperlancar arus mobilitas barang nasional dan menjadi industri jasa angkutan barang yang berdaya saing global;
- Sebagai perusahaan yang profesional, VTP melaksanakan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan mendorong meningkatnya penghasilan sehingga dapat menciptakan laba.

Setelah visi dan misi dirumuskan dengan arah dan tujuan yang jelas, baru disusun jenis pelayanan pokoknya yang bernuansa ke-sisteman, makro, jangka panjang, dan berskala industri. Ada 3 (tiga) jenis pelayanan yang cukup strategis dalam mengantisipasi visi dan misi di atas, yaitu:

1. Pelayanan dari pintu ke pintu (*door-to-door*), atau dari hulu ke hilir (p.p). Misalnya angkutan rel kereta api yang kita jemput

sejak dari pabrik di kota kecil Austria, diangkat sampai dengan gudang kereta api di Kiara Condong Bandung;

2. Untuk melaksanakan angkutan rel kereta api tersebut, tentu saja dimanfaatkan berbagai sarana/prasarana angkutan, seperti angkutan darat (pelabuhan, kapal laut, *crane*), serta dokumen-dokumen penting disampaikan melalui udara (bandara, kapal terbang). Ini yang disebut pelayanan multimoda. Sebutan populernya adalah MTO atau *Multimodal Transport Operator*.
3. Untuk menyederhanakan pengurusan dokumentasi serta mempersempit *span of control* bagi pelaksanaan angkutan barang, maka ditawarkan pelayanan terpadu satu paket. Jadi pemilik barang tidak perlu lagi sibuk dengan pengurusan barang di pelabuhan, pabean, pelayaran, imigrasi, pajak, asuransi, perbankan, dan lain-lain, baik di dalam maupun di luar negeri. Cukup diserahkan tanggung jawabnya kepada *freight forwarder* yang memiliki kapasitas ini. Inilah yang disebut pelayanan modern, *one-stop service* atau *one-hand responsibility*. Selain mempermudah urusan, juga menghemat biaya.

Ketiga jenis pelayanan di atas dapat dirinci dalam 6 (enam) pola pelayanan sebagai berikut: 1. pola penanganan angkutan barang dari *ex works suppliers/pabrik* di luar negeri sampai dengan lokasi proyek di dalam negeri; 2. pola penanganan FOB (*free on board*) luar negeri sampai dengan lokasi penerima di dalam negeri; 3. pola penanganan dari lokasi *supplier* hingga ke pelabuhan tujuan di luar negeri; 4. pola penanganan dari pelabuhan di dalam negeri sampai dengan lokasi penerima dalam negeri; 5. pola penanganan impor melalui udara; dan 6. pola penanganan ekspor melalui udara.

Jika pada paradigma lama alat produksi utama (APU) lebih dititikberatkan pada fasilitas fisik, seperti truk, *trailer*, gudang, dan *forklift*, pada paradigma baru alat produksi utama dititikberatkan pada kapasitas yang sifatnya *portofolio*. Yang pertama adalah sumber daya manusia yang profesional, berjiwa *entrepreneur*, berwawasan global dan berwawasan iptek, berikutnya adalah sistem

jaringan yang berupa cabang di dalam negeri dan agen di luar negeri, baru sistem informasi yang berteknologi tinggi bermuatan peta pasar, pesaing, fasilitator dan kemampuan perusahaan. Sedangkan alat produksi fisik bisa menjadi pelengkap, karena apabila tidak bisa dipenuhi dari milik sendiri, bisa disewa atau sinergi dengan alat produksi pihak ketiga yang kapasitasnya berlebih.

Segmen kegiatan pun bisa dikembangkan lebih luas tanpa menyimpang dari *core business forwarder*. Sebagai arsitek angkutan barang, segmen usaha *forwarder* dapat diperluas menjadi lebih dari 20 jenis kegiatan. Karena pada hakikatnya pekerjaan *forwarder* berlatar belakang profesi. Di bidang perencanaan seperti proyeksi pasar, perencanaan sistem logistik dan distribusi, biaya, harga jasa; bidang operasi seperti pergudangan, pengepakan, ekspor-impor, kontainer, pelayaran, multimoda, asuransi, pengelolaan dokumen, penimbangan, dan lain-lain; bidang administrasi dan manajemen seperti manajemen pengiriman barang (FOB, FOT, FOR, C&F, GIF sesuai standar Incoterms), manajemen pergudangan, manajemen transportasi darat/laut/udara, dan lain-lain; sampai bidang pengawasan dan pengendalian barang, semuanya membutuhkan latar belakang disiplin/pengetahuan spesifik yang berbeda-beda. Diperlukan pengalaman dan pendidikan dan latihan khusus untuk memperolehnya.

PT. VTP memang unik, dikatakan sebagai BUMN, nyatanya dalam perhelatan bisnisnya sangat terbuka pada persaingan yang ketat. Tidak ada misi khusus dari pemerintah yang harus dipikul mengingat bahwa siapa pun, kapan pun, bermodal berapa pun berhak dan sah mendirikan bisnis jasa ini, termasuk pebisnis-pebisnis global dengan skala raksasa. Fedex, TNT, Cosco, UPS, DHL, dan banyak lagi lainnya telah dengan bebas berada di sekitar kita. Sementara itu VTP sebagai BUMN hampir tidak mendapatkan perlakuan khusus atau fasilitas tertentu seperti gudang, truk, *trailer*, dll. dari pemerintah, termasuk modal kerja disetor untuk mengembangkan usahanya. Lain halnya dengan BUMN monopolistik seperti PT. Kereta Api Indonesia, PT. Pelabuhan Indonesia, PT. Angkasa Pura, PT. Pengerukan, PT. Timah,

PT. Perkebunan, PT. Dirgantara Indonesia, PT. PAL, PT. Pos, PT. Inhutani, PT. Jakarta Lloyd, PT. Garam, PT. PLN, dan banyak lainnya, yang bisa dikelola seperti lazimnya bisnis, tetapi ternyata masih halal rugi dan halal subsidi pemerintah. Perlu diakui bahwa keadaan ini tidak semata-mata kurangnya perhatian pemerintah, tetapi lebih didasari pada ketidakmampuan manajemen melihat peluang, ketika pemerintah berlimpah dana saat *boom* minyak.

VTP tidak berhasil menyiapkan program yang fokus dan jelas, serta kajian dan usulan pembangunan fisik fasilitas yang diperlukan. Yang selalu diusulkan adalah dana segar di mana pemerintah sulit mempertanggungjawabkan pbenarannya. Berbeda dengan PT. BGR yang bisnis pokoknya adalah pergudangan, berhasil meyakinkan pemerintah untuk mengalokasikan dana pembangunan fasilitas gudang, yang selanjutnya menjadi asset dan modal utamanya. VTP sebagai komponen BUMN, tetap taat membayar pajak, tingkat bunga komersial untuk kredit bank pemerintah, bila mendapat laba harus menyetor dividen. Padahal, setiap pekerjaan yang dilaksanakan VTP peka terhadap kebutuhan dan kesejahteraan rakyat kecil, di antaranya sopir-sopir truk, trailer, kru kapal, pekerja kasar dipelabuhan, dan sebagainya ikut menikmati. VTP memang telah dikategorikan sebagai unit usaha yang kompetitif, karena sifat bisnisnya tidak terkait langsung pada pelayanan publik. Karena kenyataannya sudah demikian, maka sebagai pimpinan puncak manajemen, saya tidak boleh berhenti berpikir dan terus merenungi nasib, tetapi harus kebalikannya mengambil hikmah dari keadaan seperti ini.

Apalagi bila memperhatikan perdagangan bebas yang diawali kesepakatan AFTA, APEC, NAFTA dan pada akhirnya GATT/WTO, telah berada di depan kita. Sungguh-sungguh merupakan tantangan sangat berat yang harus dihadapi setiap pelaku ekonomi dan masyarakat pada umumnya. Namun demikian, apa pun yang terjadi seperti krisis moneter, perdagangan internasional yang penuh tantangan ini justru harus dijadikan momentum untuk mendatangkan manfaat. Masih banyak celah-celah peluang yang dapat dikembangkan, bila tidak mau bunuh diri secara pelan-pelan. Segenap

karyawan, terutama pimpinan harus bekerja ekstra keras untuk menciptakan terobosan-terobosan baru.

Berhubung dengan kondisi di atas itulah, maka strategi pemasaran VTP disempurnakan sebagai berikut:

- Konsentrasi pada *core competence* atau *core business*, yang berkembang lebih luas menjadi kegiatan logistik dan distribusi;
- Orientasi pada komitmen bisnis yang dapat menciptakan laba, karena sifat bisnis yang terbuka dan kompetitif;
- Orientasi pada kepuasan pelanggan, melalui pelayanan yang lebih komprehensif yaitu *door-to-door*, multimoda, dan *one-stop service*, dengan prinsip *better*, *cheaper*, dan *faster*;
- Komersialisasi bisnis pada setiap segmen kegiatan logistik dan distribusi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai pengendalian barang;
- Aliansi strategis dengan mitra bisnis melalui pendekatan *win-win*;
- *Total marketing concept*. Setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk memasarkan produk-produk pelayanan VTP pada tahap awal. Tahap berikutnya pelaksanaan/pengendalian tetap oleh Divisi Pemasaran.

Gebrakan konseptual yang telah dimulai pada tahun pertama 1996, saya tindaklanjuti dengan program kerja dan rencana aksi untuk tahun-tahun berikutnya. Pada tahun kedua 1997, program kerja tersusun sebagai berikut:

Jangka pendek (IT 2 tahun) berupa program konsolidasi, yaitu:

- Inventarisasi potensi, seperti Alat Produksi Utama (APU), SDM, pasar, jaringan dan sistem informasi;
- Pembenhahan atribut perusahaan, meliputi *corporate identity*, *corporate image*, *company profile*, gedung kantor, logo, dan lain-lain;
- Menyusun *Standar Operating Procedures* (SOP) untuk berbagai kegiatan, di antaranya biaya langsung/tidak langsung, pengendalian operasional, komputerisasi sistem keuangan, struktur dan pedoman biaya pokok;

- Pemasaran, antara lain memelihara relasi lama, memperluas relasi baru, mempertajam strategi pemasaran, menciptakan *market intelligent*, meningkatkan kemampuan SDM.

Rencana jangka menengah (> 3 tahun), berupa program pengembangan pasar, yaitu:

- Restrukturisasi Pasar, meliputi order sektor industri dengan kontrak *multiyears*, (Kontainerisasi), konsentrasi logistik dan distribusi, evaluasi pasar-pasar potensial, serta menyiapkan berbagai proposal investasi;
- Restrukturisasi: APU, SDM seperti mencetak tenaga manajemen dan pemasaran yang profesional dan berjiwa *entrepreneur* serta pengembangan cabang;
- Orientasi kepuasan pelanggan, melalui peningkatan mutu pelayanan, disiplin, dan kesadaran SDM, pendalaman QCD (*quality, cost, delivery*), serta penelitian karakter, dan potensi pasar;
- Model kemitraan, melalui *profit sharing*, EOT, *joint operation*, BOO, dan lain-lain;
- Kinerja Keuangan, meliputi efisiensi biaya, investasi proyek strategis, penyelesaian utang-utang, sentralisasi sistem keuangan, mencari sumber dana murah.

Rencana Jangka Panjang (5 tahun), PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya yaitu:

- Menjadi integrator antar BUMN;
- Aliansi strategis dengan perusahaan sejenis, seperti BUMN terkait, perusahaan pelayaran, industri, dan EDIFACT/E-mail/INTERNET;
- Membangun *Cargo Consolidation Centre (CCC)/Cargo Distribution Centre (CDC)* di sentra-sentra industri, yaitu: Cikampek, Cigading, Cikarang, Gresik, dan Batam;
- Membangun *Container Freight Station (CFS)* di pelabuhan utama, yaitu Tanjung Priok — Jakarta, Tanjung Perak — Semarang, Belawan dan Ujung Pandang;

- Membentuk SDM yang profesional, berjiwa *entrepreneur* dan berwawasan global;
- Penetapan Kebijakan Global mengenai produksi, *pricing*, pemasaran, MTO, kinerja keuangan sehat dan meningkatkan kinerja daya saing.

Bermodalkan konsep kesisteman, visi, misi, strategi yang jelas dan benar, program dan rencana aksi yang rasional, serta keyakinan kuat untuk menyingkirkan kembali VTP, saya kembangkan kepemimpinan yang komunikatif, persuasif, dan antisipatif. Saya scrap berbagai informasi dari yang paling bawah sampai ke atas, saya samakan gelombang pemikiran saya dengan setiap jenjang jabatan, dan saya tampung berbagai aspirasi yang baik dan mudah dilaksanakan. Hal ini penting dilakukan, karena saya sadar betul bahwa pengembangan bisnis VTP hampir tidak bergerak, bukan karena peluangnya tidak ada, tetapi kemampuan di dalam yang kurang berperan. Sebetulnya peluang dapat diciptakan dan dikembangkan bila VTP dapat memberikan nilai tambah yang lebih baik pada relasi lama, relasi baru atau mitra strategis lainnya. Justru kelemahan internal inilah yang paling mendesak diperbaiki. Oleh karena itu motivasi awal adalah membentuk tim-tim *canvasser* untuk memperkuat jaringan pemasaran yang menjadi ujung tombak dapatnya pekerjaan, pendapatan dan pada gilirannya laba.

Pada tim ini disediakan honor sejumlah tertentu, dan kepastian insentif berupa *canvassing fee*, apabila order pekerjaan benar-benar diperoleh. Bersamaan dengan itu disuluhkan tentang teknik, operasi, dan strategi pemasaran, berikut target sasaran pasar. Diklat bahasa Inggris dan sosialisasi konsep VTP baru, dilakukan sendiri oleh Direksi sampai ke cabang-cabang. Logo, *company profile* pun diperbaharui sesuai nuansa global dan berfilsafat bisnis. Struktur organisasi yang kurang pas disesuaikan, dilengkapi dengan unit perencanaan dan pengembangan. Kepangkatan karyawan yang telah lama terabaikan (8 tahun keatas tidak naik pangkat) diselesaikan secara bertahap. Demikian juga dengan standar gaji karyawan, yang masih mengikuti pedoman PGPS tahun 1977, dinaikkan



secara berkala pada POPS 1997 sesuai kemampuan keuangan perusahaan, mulai dari 50%, 75% sampai 100%. Sistem informasi komputer untuk keuangan, operasi, dan pemasaran mulai dari kantor pusat terus ke cabang-cabang kelas satu, dikembangkan secara berurutan. Berbagai SOP (*Standar Operating Procedures*) prioritas untuk operasional dan administrasi keuangan pun disiapkan demi menanamkan kultur perusahaan yang bercitra baru. Simultan dengan gebrakan internal di atas, langkah-langkah strategis guna meningkatkan citra perusahaan pada dunia luar, dimantapkan jaringan luar negeri dan disosialisasikan visi dan misi baru pada mitra kerja. Untuk mempertahankan order-order relasi lama kami masuk menjadi anggota asosiasi seperti ATI (Asosiasi Teh Indonesia), ANPI (Asosiasi Niaga Pupuk Indonesia), juga Gafeksi/Infa (Gabungan *Freight Forwarder* dan Ekspedisi Indonesia), serta Kadin (Kamar Dagang Indonesia).

Sebagai catatan, di Dewan Pimpinan Pusat Gafeksi saya mendapatkan kepercayaan menduduki Ketua Kompartemen Pengembangan Usaha, sedangkan di KADIN Nasional ditunjuk menjadi Ketua Departemen Multimoda, KADIN Tingkat I DKI Jakarta sebagai Wakil Ketua Dewan Pertimbangan dan pada Kadin Tingkat II Jakarta Utara sebagai Ketua Dewan Pertimbangan. Di samping itu, Masyarakat Transportasi Indonesia (MTI) sebagai wadah perhimpunan profesi transportasi saya dipercaya menjadi Ketua Kelompok Pengkajian Multimoda.

Keterlibatan saya pada asosiasi dan perhimpunan profesi tersebut mempunyai manfaat ganda. Yang pertama menimba pengetahuan dan pengalaman berorganisasi, dan kedua, sekaligus memperluas hubungan kemitraan dalam rangka mengiklankan VTP dan memupuk relasi lama. Secara jujur saya akui bahwa aktif dalam asosiasi hasilnya nyata dan berkah dalam bentuk order *multiyears*, proyek-proyek baru, serta relasi/mitra kerja baru. Dalam hal-hal tertentu, bahkan dapat memberi sumbangan pemikiran yang pada akhirnya bermanfaat bagi VTP.

Sejak itu VTP tidak lagi hanya sebuah *veem* atau EMKL, tetapi menjadi *Domestic and International Freight Forwarder* dengan

kegiatan logistik dan distribusi. VTP bukan sekadar sebagai agen, tetapi menjadi prinsipal dari kegiatan *door-to-door*, multimoda dan *one-stop service*. Tenaga-tenaga *canvaser/pemasar* yang dibekali dengan peta pasar yang fokus, semakin profesional, dan membuktikan dirinya dapat meraih order dalam persaingan yang ketat. Kami juga berani merekrut tenaga asing yang kebetulan agen dari mitra luar negeri VTP. Melalui tenaga ahli ini jaringan kemitraan dengan agen-agen di luar negeri semakin diperkuat dan diperluas berdasarkan pola *win-win*. Tidak sedikit order-order baru dari luar negeri diraih melalui staf ahli asing ini, karena jaringannya telah menyatu dengan jaringan VTP. Cara memasarkan jasa pun tidak lagi klasik konvensional melalui surat perkenalan, tetapi melalui *market intelligent* yang disebar pada target sasaran untuk mencari berbagai informasi yang diperlukan. Informasi diolah, dikaji, dan dirumuskan dalam suatu proposal, yang selanjutnya menjadi bekal bagi Direksi untuk presentasi cli depan eksekutif perusahaan/instansi calon relasi.

Sistem informasi komputer yang dikemas secara menarik dan artistik dalam LAN/Internet (*Local Area Network*), CBIS (*Computer-Eased Information System*), EDI (*Electronic Data Interchange*) dan *homepage* VTP, sering kali memberi nilai tambah tersendiri. Logo dan *company profile* baru yang telah didesain dengan baik memberi warna cukup representatif terhadap atribut perusahaan. Atribut lain seperti pakaian, tidak lagi dengan baju seragam, yang sering kali terkesan hendak minta sumbangan pada instansi tertentu, saya perintahkan diganti dengan kemeja polos berdasi rapi layaknya pebisnis profesional. Bagi karyawati tenaga administratif dibuatkan blazer beberapa warna untuk hari yang berbeda, kecuali hari Jum'at bebas.

Sementara gedung kantor belum representatif, pertemuan bisnis dilakukan di *lobby* hotel berbintang sesuai kehendak calon relasi. Secara bertahap tetapi pasti, SDM yang berlebih dan kurang mampu dikurangi untuk meringankan beban perusahaan. Bagi karyawan yang telah memasuki masa pensiun, tidak diperpanjang masa bhaktinya kecuali mereka yang masih produktif. Pensiun dini pun

ditawarkan, berikut pesangon sesuai ketentuan. Rekrutment tenaga-tenaga baru dipilih secara ketat, dengan minimum pendidikan D3 atau SI jurusan tertentu. Karyawan/karyawati yang masih produktif pada bidangnya masing-masing, dirangsang untuk meningkatkan pengetahuannya, baik melalui diklat kejuruan jangka pendek ataupun pendidikan formal jangka panjang sampai dengan SI bahkan S2. Motivasi ini berjalan sesuai rencana, ada yang dibantu perusahaan, namun tidak sedikit dengan inisiatif sendiri menyelesaikan S1/S2. Direksi pun cukup responsif menaikkan pangkat, eselon, dan standar gaji, manakala pendidikan formalnya menuntut penyesuaian.

Dalam waktu relatif pendek (2 tahun), aset perusahaan telah meningkat sebesar 16,46% dan pendapatan hampir dua kali lipat dari tahun 1995. Hal ini semata-mata karena PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya mengembangkan kinerja QCD yaitu Q, kualitas dalam bentuk utuh wujud dan utuh jumlah; C, biaya jasa bersaing; dan D, penyampaian barang tepat waktu.

Tidak sedikit terobosan-terobosan berupa insentif pelayanan jasa yang dapat dinikmati para mitra kerja berupa kemudahan-kemudahan dan efisiensi biaya. Misalnya, impor minyak pelumas produksi Shell dan Mobil Oil oleh Pertamina, yang semula menderita kerugian besar karena terjadi *demurage* kapal, melalui pelayanan PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya, *demurage* tersebut dapat dihilangkan. Pelayanan angkutan "teh" yang selama ini berdasarkan FOB, dalam waktu dekat dapat ditingkatkan menjadi C & F. Dengan demikian devisa yang semestinya jatuh ke tangan pelayaran asing, dapat dimiliki perusahaan. PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya juga dapat menerbitkan *Bill of Lading* sendiri, untuk mempermudah pengurusan dokumen serta menghemat biaya. Berdasarkan konsep sistem logistik dan distribusi PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya, mendapat kepercayaan untuk mendistribusikan minyak goreng PT. (Persero) Dharma Niaga, langsung kepada konsumen. Perusahaan juga mendapat kepercayaan untuk mengangkut kapal cepat penyeberangan dari Bremen/Jerman ke Jakarta sebanyak 5 unit, distribusi minyak pelumas Castrol dan lain-lain.

Sejauh ini PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya telah melaksanakan berbagai macam angkutan barang, mulai dari barang curah seperti pupuk, batubara, semen; barang likuid seperti minyak goreng, minyak pelumas, dan CPO; *breakbulk* seperti kertas, kayu, teh, karet, dan sebagainya; barang peralatan industri, sampai dengan barang-barang khusus seperti komputer, peralatan *transmitter*, lokomotif, rel kereta api, dan kapal penyeberangan.

Mitra kerja PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya yang sampai sekarang masih memberi kepercayaan pekerjaan adalah:

- BUMN, antara lain: PT. (Persero) Dharma Niaga, PT. (Persero) Semen Gresik, PT. (Persero) PUSRI, PT. (Persero) Tambang Batubara, PT. (Persero) Pupuk Iskandar Muda, PT. (Persero) Perhutani, PT. (Persero) Pertamina, PT. (Persero) Utama Karya, PD. Setia Dharma, dan lain-lain.
- Proyek-proyek pemerintah antara lain: Departemen Perhubungan, Departemen Pertanian, Departemen Koperasi, Departemen Pekerjaan Umum, Departemen Sosial, Departemen Kesehatan, Departemen Transmigrasi dan PPHL serta Departemen Tenaga Kerja, serta Departemen Pertahanan dan Keamanan.
- Swasta nasional, antara lain: PT. Indocement Tunggul Perkasa, PT. Lega Jaya Buana, PT. Tri Widya Kencana, PT. Cipta Niaga, PT. Asinusa Jatipura, PT. Semen Baturaja, PT. Pertani, PT. Bakrie Brothers, PT. Jaya Trade, PT. Lintas Nusa, PT. Indah Mulya, PT. Wonogiri Surya, PT. Hariman Megah, dan lain-lain.
- Perusahaan asing, antara lain: Mobil Oil, British Petroleum, Kodeco Company, Shell Co., PT. AAF, PT. Olid Indo Coal, Castrol, dan Lurssen Logistik.

Selama kurun waktu 1996-1998 dapat diraih pangsa pasar baru yang cukup signifikan, antara lain PT. Pertamina, Departemen Penerangan, menangani impor *transmitter* secara *door-to-door*, pupuk impor, Mobil Oil, dan beberapa lainnya. Penggunaan alat produksi utama untuk mendukung kegiatan operasional sudah semakin op-

tinial. Hal tersebut terlihat dari peningkatan yang cukup besar hasil sewa gudang dan angkutan, meskipun APU yang dimiliki relatif tetap. Penambahan kapasitas gudang sebagai pengganti gudang dan kantor Jl. Penjalai Tanjung Priok yang terkena relokasi PT. (Persero) Pelindo II, tidak terlaksana pembangunannya karena ganti rugi yang kurang adil yaitu Rp 10,1 miliar, harus dikurangi pajak sebesar 3 miliar. Jadi nilai netonya hanya sebesar Rp 7,1 miliar, itu pun dibayar secara bertahap selama tiga tahun.

Struktur organisasi yang telah disempurnakan, dirasakan lebih efektif dan untuk sementara sesuai kebutuhan. Secara keseluruhan pada tahun 1998, kondisi perusahaan telah mencapai tingkat sehat. Hal ini ditandai dari pendapatan yang meningkat secara material, di sisi lain efisiensi biaya bisa dikendalikan sampai batas tertentu hampir menjangkau segala bidang. Dengan demikian perusahaan dapat meraih laba dan menambah aset produktif. Kesejahteraan pegawai pada gilirannya dapat diperbaiki, meliputi penyesuaian gaji dari standar POPS tahun 1977 ke standar 1997 penuh 100%.

Selain itu juga masih ada insentif dan emolumen lainnya, karena dilampauinya target anggaran. Namun demikian, keberhasilan tersebut, tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan mendasar yang bersifat historis, seperti kualitas karyawan berpendidikan rendah yang berpengaruh pada rendahnya produktivitas, biaya pemeliharaan APU yang sudah tua, cukup mahal. Sementara itu seluruh pembiayaan modal kerja dipenuhi dari kredit bank dengan bunga komersial, yang pada masa krisis pernah mencapai 46% per tahun.

Pada tahun-tahun berikutnya, ketika krisis multidimensi melilit negara kita, saya masih melihat suatu peluang besar dan merupakan strategi pengembangan VTP ke masa depan, yaitu sinergi antar-BUMN. Mengapa ini penting? Saya mengamati bahwa banyak BUMN tertentu yang mempunyai kapasitas sarana/prasarana "*under-utilized*" untuk kegiatan-kegiatan senafas VTP. Banyak BUMN berskala besar menangani sarana/prasarana angkutan dan mobilitas produknya dengan membentuk badan hukum sendiri seperti anak

perusahaan, atau menciptakan divisi khusus. APU-nya berupa sarana/prasarana gudang, truk, trailer, *forklift*, dll., dibangun dan dibeli baru secara berlebihan, semata-mata dananya tersedia. Semuanya ini akan berjalan inefisien bila tidak dilengkapi dengan profesionalisme, pengalaman, dan jaringan yang kuat. Apabila kekuatan ini disinergikan untuk mendapatkan nilai tambah baru, dengan pola *win-win*, rnaka semua pihak akan diuntungkan, termasuk VTP.

Ada suatu kontroversi yang sangat tidak menguntungkan perekonomian nasional terjadi cukup lama, ketika BUMN-BUMN dikelola dan dibina oleh Departemen Teknis masing-masing. Di dalam praktek BUMN ini menjadi kendaraan bagi kepentingan politis institusi pembinanya. Secara yuridis pemegang saham BUMN memang Departemen Keuangan, namun kenyataan Departemen Teknis lebih berperan, sayangnya peran ini lebih dititik-beratkan pada aspek teknis dan administratif. Dalam berbagai hal, yang menonjol adalah kekuasaan birokrasi, sampai pada pemilihan Direksi dan Komisaris yang dikehendaki. Oleh karena itu, tidak mengherankan bilamana BUMN menjadi sapi perahan birokrasi. Tanpa memikirkan aspek pengembangan usaha dan laba, perusahaan jadi rugi dan disubsidi. Hal ini terjadi karena Direksi/Komisaris lebih mementingkan tertib administrasi daripada pengembangan usaha yang mempunyai daya saing dan dapat menciptakan laba.

Mereka beranggapan bahwa bila perusahaan menderita rugi, sementara kegiatan perusahaan untuk pelayanan publik, pemerintah akan turun tangan dengan memberi subsidi, PMP (Penyertaan Modal Pemerintah), dan sebagainya. Tidak demikian halnya dengan VTP, yang termasuk kategori BUMN dengan karakteristik bisnis persaingan terbuka. Bagi pemerintah tidak ada beban moral sedikit pun, apabila BUMN sejenis VTP mempunyai kinerja kurang baik dan menderita rugi terus lebih baik dilikuidasi. Yang salah pasti bukan pemerintah, *cq.* departemen pembinanya, tetapi manajemen yang kurang serius, tidak mengerti permasalahan atau memang tidak mempunyai kemampuan untuk memajukan perusahaan. Bagi

saya tidak ada pilihan lain kecuali bangkit dan bangun dengan kekuatan sendiri, karena jelas tidak bakal ada belas kasihan dari siapa pun.

Untuk itulah, maka dalam konteks "sinergi" seperti saya kemukakan terdahulu, menjadi semakin penting bagi VTP sejak BUMN menjadi Kementerian dengan pimpinan Bapak Tanri Abeng. Terlepas dari permasalahan atau persepsi miring terhadap beliau, beliau tetap seorang profesional dan *entrepreneur* yang mempunyai visi ke depan untuk mewujudkan BUMN ini sebagai kekuatan ekonomi nasional yang berdaya saing global. *Master plan* dan *blue print* yang dipersiapkan dengan bantuan konsultan nasional dan multinasional, meluncurkan program dan strategi membumi bagi BUMN, yaitu Revitalisasi, Restrukturisasi, Privatisasi dan Profitisasi. *Master plan* ini disosialisasikan secara intensif pada segenap BUMN. Dari titik tolak *master plan* ini pula, saya melihat peluang sangat besar bagi VTP (yang telah memproklamirkan diri sebagai arsitek angkutan barang) untuk menempatkan diri menjadi "INTEGRATOR" mobilitas barang, baik antara domestik-internasional v.v, importir-eksportir v.v., maupun produsen-konsumen v.v. Semua komponen ini telah dimiliki pemerintah dalam wujud BUMN dengan kegiatan bervariasi. Untuk melaksanakannya juga dilengkapi dengan fasilitas yang lengkap mulai sarana/prasarana angkutan, asuransi, perbankan sampai dengan surveyor, pergudangan, semuanya juga dimiliki pemerintah berupa BUMN.

Tahap berikutnya, saya kelompokkan BUMN-BUMN ini sesuai fungsinya, seperti eksportir, importir, *supplier*, industri, perdagangan, fasilitator, distributor, produsen, kontraktor, penyanggah dana, asuransi, *surveyor*, dan sebagainya. Pengelompokan ini kemudian saya masukkan pada alur pikir logistik terpadu antar-BUMN, di mana sebagai input adalah BUMN-BUMN bidang industri dan manufaktur, menghasilkan jasa perdagangan ekspor, impor, logistik, dan distribusi. Selanjutnya pergerakannya diproses oleh arsitek yang menjadi integrator yaitu VTP dengan dukungan fasilitator sarana/prasarana angkutan, pergudangan, perbankan, asuransi, niaga, dan lain-lain, menghasilkan produk efisiensi, tepat waktu, meng-

untungkan, kompetitif, akuntabel, dan terpercaya. Karena jenis pelayanannya adalah *door-to-door*, multimoda, dan satu penanggung jawab. Konsep ini saya kembangkan lagi sedemikian rupa menjadi sebuah mata rantai penawaran, dari produsen, industri, pedagang, agen tunggal, penyalur, pengecer sampai dengan konsumen, melalui perekat kegiatan logistik dan distribusi.

Pada kegiatan logistik dan distribusi inilah VTP memerankan fungsinya sebagai integrator. Semua konstelasi ini dapat diwujudkan melalui sinergi antar BUMN. Ide ini telah saya presentasikan di hadapan Kementerian BUMN, saat lokakarya seluruh BUMN. Menteri Pembinaan BUMN memberi kesempatan presentasi bagi setiap Direktur Utama untuk memaparkan visi dan misi BUMN yang dipimpinnya. Pada kesempatan pemaparan yang saya utarakan bahwa, keyakinan, kerja keras, dilandasi visi yang jelas, serta sentuhan kesisteman terhadap program dan rencana aksi, maka dalam waktu relatif singkat (tiga tahun), perusahaan yang selama itu merugi dan hampir dilikuidasi, bertepatan pula dengan masa krisis, bisa keluar dari kemelut tersebut, pendapatan perusahaan naik berlipat, mendapatkan laba, bahkan diaudit oleh BPKP pada tahun 1998 dan mendapatkan predikat sehat dengan kategori AAA. Jumlah karyawan yang berlebihan berangsur surut mendekati angka 400 orang, dengan komposisi pendidikan yang lebih baik. Karyawan dengan latar belakang pendidikan D3 dan SI yang semula hanya 1% dari total karyawan menjadi 25%. Tentu saja tingkat kesejahteraan pun bertambah baik.

Awal tahun 1999, sebagai kompensasi prestasi ini, karyawan mendapatkan gaji 15 bulan, belum termasuk bonus melampaui target. Cabang-cabang andalan secara bertahap membangun gedung kantor dan alat produksi yang diperlukan. Setiap empat bulan perusahaan mengadakan siraman rohani mengundang penceramah kondang. Perusahaan menyediakan uang transportasi bagi yang hadir. Dan banyak lagi sentuhan emosional untuk memotivasi etos kerja karyawan. Bersamaan dengan itu gedung kantor pusat VTP dibeli dan dibangun di daerah komersial elite di jalan Boulevard Barat Raya, Kelapa Gading. Kantor Pusat yang berlantai 5 ini



baru ditempati awal tahun 2000, cukup representatif untuk bisa dikatakan sebagai pemain global.

Saya mendapat penghargaan dari Menteri Pembinaan BUMN untuk konsep yang dianggap cemerlang ini. Bahkan saya juga mendapatkan penghargaan dari Presiden RI No. 112/TK/TAHUN 2000 tanggal 16 Oktober 2000 atas keberhasilan meningkatkan kinerja perusahaan melalui visi dan misi baru yang berhasil meningkatkan pendapatan dari tahun ke tahun serta meningkatkan SDM melalui berbagai diklat dan kesejahteraan.

Sangat disayangkan bahwa euforia keberhasilan setelah tahap awal tiga tahun pertama kepemimpinan saya, telah membuat lalai sebagian besar karyawan. Satu per satu indikator keberhasilan mulai melemah antara lain lepasnya order proyek tertentu karena kelalaian staf mengantisipasi. Kesejahteraan yang selama ini terabaikan dituntut terus tanpa memperhatikan perbaikan kinerja, tidak tumbuh inovasi baru untuk menciptakan pasar, selama krisis ekonomi banyak proyek pemerintah ditunda pelaksanaannya, laba usaha yang semakin kecil karena semakin ketatnya persaingan, masih harus dikurangi dengan kenaikan tarif angkutan, pengangguran tidak kentara semakin menonjol, utang pajak yang semakin tinggi, beban karyawan yang terlampau berat, alat produksi utama semakin aus yang pada gilirannya menurunkan produktivitas, pendapatan dan laba perusahaan. Belum lagi bunga bank yang pernah mencapai 46% per tahun benar-benar mencekik kondisi keuangan perusahaan. Di satu sisi utang bank yang argometer bunganya berjalan terus, di sisi lain piutang VTP pada pihak ketiga tidak bisa di argometer. Karena kalau argometer piutang dipungut pada pihak ketiga, bisa jadi VTP akan kehilangan mitra kerja selamanya.

Beban biaya yang semakin membengkak dan tidak diimbangi dengan penerimaan usaha berlangsung terus sampai beberapa tahun belakangan ini. Pada akhirnya tidak dapat dihindari VTP menderita kerugian dan dinyatakan tidak sehat. Sebenarnya harapan masih terbuka lebar apabila pemerintah memiliki program yang jelas bagaimana memberdayakan BUMN, termasuk kepeduliannya ter-

hadap keberadaan VTP. Padahal VTP dengan konsep menjadi integrator untuk pergerakan barang bisa merupakan suatu pilihan.

Hampir tidak bisa dimengerti bahwa ide yang bagus ini menjadi *status quo*, karena berubah-ubahnya institusi BUMN berikut pejabatnya mengikuti irama politik nasional. Seperti lazimnya sebuah perubahan, selalu diikuti dengan perombakan visi, misi, persepsi dari siapa yang menduduki instansi ini. Jatuh banggunya reputasi BUMN di dalam tatanan politik nasional benar-benar mempengaruhi kinerja BUMN. Ketidakpastian yang sifatnya permanen ini pula membuat kinerja Direksi tidak optimal, mengingat setiap saat kebijakan yang dijadikan pedoman bisa berubah, direvisi, bahkan pejabatnya pun dapat sewaktu-waktu diganti sesuai selera yang berkuasa. Mudah-mudahan institusi Kementerian Pembinaan BUMN sekarang ini yang terakhir. Saya juga bersyukur bahwa di bawah kepemimpinan Menteri Laksamana Sukardi, dengan slogannya "*Good Corporate Governance*", akan membawa BUMN menjadi kekuatan nasional yang berdaya saing global, sehat, solid, serta sejahtera bagi karyawan dan masyarakat pada umumnya. Yang sangat menggembirakan hati saya, adalah "program sinergi antar-BUMN" yang dicanangkan Menteri, sedikit banyak masih menyentuh atau menghidupkan kembali konsep lama Bapak Tanri Abeng dan konsep lama saya di mana VTP sebagai integrator. Terbukti gebrakan pembina BUMN ini ditindaklanjuti penuh kesungguhan dengan membentuk Deputy khusus membidani logistik nasional. Lebih tepat lagi pejabat yang ditunjuk memimpin Deputy Bidang Logistik dan Pariwisata adalah seorang profesional yang berjiwa *entrepreneur*. Bapak Ferdinand Nainggolan sebagai Deputy Meneg BUMN bidang Logistik dan Pariwisata mempunyai *track record* yang tepat untuk jabatan ini. Sebagai birokrat *entrepreneur* dengan gigih beliau menggali dan menciptakan berbagai peluang melalui "sinergi" antar-BUMN yang dapat mendatangkan nilai tambah baru, selain menyehatkan BUMN yang sedang mengalami kesulitan. Obsesi makro strategis yang dikembangkan ialah membentuk "*National Logistics Incorporated*". Konsep tersebut memang mirip dengan sinergi VTP melalui integrasi antar-BUMN,

tetapi strategi dan programnya jauh lebih luas, antara lain merger antara BUMN yang bersifat komplementair, rayonisasi BUMN untuk meningkatkan daya saing global, pengelompokan BUMN sejenis untuk efisiensi, sinkronisasi dan koordinasi *Supply-Demand* antar-BUMN, dan sebagainya.

Indah sekali bagi VTP, jika konsep sebagai integrator tadi dapat diimplementasikan. Tidak hanya kapasitas *under-utilized* dapat dioptimalkan, sinergi antar-BUMN akan memberikan nilai tambah pada semua pihak, efisiensi di berbagai segmen kegiatan, meningkatkan daya saing global, bahkan daya tawar nasional naik. Contohnya ekspor yang semula FOB menjadi CIF/C&F dan impor dari GIF menjadi FOB. Bila hal ini menjadi kenyataan maka defisit neraca pembayaran dari sektor jasa khususnya transportasi laut, bisa ditekan miliaran US dolar. Saya bersama staf pernah menghitung prakiraan penerimaan VTP dari strategi integrasi ini berdasarkan asumsi moderat tahun 2003 akan mencapai sebesar IT Rp 700 miliar, dengan margin laba antara 7% - 10%, belum termasuk penanganan proyek- proyek bantuan luar negeri. Ini berarti kelipatan 28 kali dibanding pendapatan tahun 1995 yang mencapai Rp 25 miliar, sudah termasuk penanganan proyek bantuan luar negeri.

Sebenarnya tidak sulit bagi Kementerian BUMN mewujudkan cita-cita membangun *National Logistics Incorporated* karena memang mempunyai kapasitas untuk itu. Gerakan sinergi antar-BUMN ini bertujuan meningkatkan nilai tambah nasional, daya saing global, efisiensi total, skala produksi besar, memberdayakan sumber daya BUMN secara maksimal termasuk yang *under-utilized*, dan pada gilirannya juga menyumbang pendapatan pada pemerintah dari laba/dividen dan pajak perusahaan. Permasalahan yang mulai tampak di lapangan adalah perbedaan persepsi terhadap sinergi ini, karena ditengarai ada pihak yang diuntungkan dan ada pihak yang dirugikan. Adanya kekhawatiran atau kecurigaan hilangnya kesempatan/peluang salah satu pihak, seandainya diterbitkan kebijakan merger/penggabungan, akuisisi, operasi bersama, atau bisa jadi dilikuidasi. Sebagai konsekuensi, akan terjadi penciptaan kar-

yawan melalui PHK, pengetatan pengeluaran melalui penghematan dan restrukturisasi organisasi melalui fungsionalisasi jabatan. Belum lagi opini publik yang persepsinya berbeda-beda. Inilah tantangan

Meneg BUMN bermaksud baik dan benar dalam rangka membawa BUMN semakin profesional, transparan, dan akuntabel. Bagi saya pribadi, kebijakan di atas merupakan harapan besar, tidak soal apakah atribut VTP masih terpakai atau dilebur, atau mimikri dalam bentuk lain. Yang penting adalah mendahulukan kepentingan nasional. Saya tidak pernah bosan dan jera menanamkan kiat-kiat kinerja paradigma baru pada segenap karyawan. Setidak-tidaknya nilai kepemimpinan dan nilai kesisteman yang saya wariskan pada generasi penerus, sebelum pada waktunya saya meninggalkan BUMN ini, ada manfaatnya. Kebiasaan yang kurang produktif selama ini, perlu disesuaikan dengan tata nilai baru yang lebih produktif menjadi budaya perusahaan, sekaligus budaya kinerja. Paradigma yang bergeser tersebut dapat diuraikan dalam kiat-kiat sebagai berikut:

## UMUM

Dari

Ke

Janji untuk melayani;  
Kerjakan kalau ada waktu;  
Hindari mengambil keputusan bila tidak terpaksa  
Mengerjakan sendiri secara individual  
Rasa memiliki pada tingkat Pimpinan;

Perlakuan sama, tanpa mengabaikan kinerja;

Melayani sesuai janji;  
Terikat untuk mencapai hasil;  
Segera mengambil keputusan dengan arahan yang jelas  
Mendukung satu dengan yang lain untuk keberhasilan tim  
Rasa memiliki perlu didorong sejauh mungkin keseluruhan jajaran organisasi;  
Memberikan penghargaan untuk kinerja yang baik dan hukuman untuk yang lalai;

Buat keputusan untuk mengoptimalkan fungsi  
Menyusun arah & tujuan perusahaan dari atas ke bawah

- Jabatan rangkap untuk beberapa fungsi

Buat keputusan untuk kepentingan perusahaan  
Menyusun arah dan tujuan perusahaan dari bawah keatas, secara agresif, realistik, dan dalam bentuk rencana aksi  
Satu jabatan fokus untuk satu fungsi

## KOMERSIAL

### Dari

- Reaktif;
- Nilai kontribusi terhadap perusahaan
- *Take and give*;

### Ke

- Proaktif;
- Nilai untuk pelanggan;
- *Give and take*;

## PRODUKSI

### Dari

- Pendekatan biaya;
- Pendekatan proses;

### Ke

- Pendekatan pelayanan/kualitas/laba
- Pendekatan produk;

## PEMELIHARAAN

### Dari

- Korektif;

### Ke

- Preventif;

## ORGANISASI

### Dari

- Pendekatan perencanaan waktu;

### Ke

- *Just in time*;

Pendekatan akuntansi tradisional;	Pendekatan kinerja;
Pendekatan subjektif/pribadi;	Pendekatan objektif/perusahaan;

## MATA RANTAI PENAWARAN/PELAYANAN

Dari	Ke
Pendekatan berdebat dan negosiasi;	Pendekatan <i>win-win</i> ;
Pendekatan berdasarkan transaksi;	Pendekatan biaya ekonomi total

Saya akui bahwa tidak semua kiat di atas dapat dilaksanakan secara mulus dan berhasil baik. Segalanya masih tergantung pada kondisi lapangan, fasilitas ketja, dan kemampuan SDM-nya. Dalam konteks kemampuan SDM ini meliputi latar belakang pendidikan, pengetahuan/pengalamannya, integritas dan motivasi pada perusahaan, kepemimpinannya, daya juangnya, inisiatif dan inovasinya, setta *entreprenurship*. Secara jujur saya sampaikan, bahwa bagi VTP masih perlu persiapan yang matang dan perjuangan cukup berat untuk mewujudkannya, mengingat keberadaannya seperti sekatang ini.

## RIWAYAT HIDUP PEMBEDAH BISNIS

DARMAWAN TAS'AN adalah Direktur Utama dan CEO pada PT. (Persero) Varuna Tirta Prakasya sejak akhrit tahun 1995 sampai sekatang. VTP adalah sebuah BUMN di bawah pengendalian teknis operasional Dep. Perhubungan, yang sekatang betada di dalam naungan Kementerian Pembinaan BUMN. Latat belakang pendidikannya sebagai ekonom Universitas Pajajaran, sekaligus Sarjana Hukum di Jakarta, dan tetakhir menyelesaikan MM dari kelompok dosen STM Trisakti melalui STIE Widya Jayakatta,

telah meniti karier sebagai birokrat dan *entrepreneur* BUMN selama 32 tahun. Di Bappenas sebagai staf senior bidang perhubungan selama 14 tahun antara 1970-1983, di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat 1984-1991, mulai dari Kepala Bagian Perencanaan, Kepala Direktorat Lalu Lintas dan Angkutan Kota, sampai dengan Sekretaris Direktorat Jenderal. Antara tahun 1991-1995 di Badan Penelitian dan Pengembangan Dep. Perhubungan sebagai Sekretaris Badan. Di Badan Litbang juga sebagai peneliti dengan predikat Peneliti Ahli. Setelah itu dikaryakan pada VTP. Selama di Bappenas dan Ditjen Perhubungan Darat mendapatkan kesempatan menuntut ilmu di FE-UI kerja sama dengan Bank Dunia dan Bappenas dalam program perencanaan nasional (9 bulan/1971), University College London (1976-1977), Economic Development Institute IBRD Washington (3 bulan/1977), dan University of Tokyo kerjasama dengan JICA (3 bulan/1980), ke semuanya mengenai Urban Transport/Angkutan Perkotaan termasuk kereta api dan jalan raya.

Selain itu masih banyak mengikuti kursus-kursus jangka pendek, seminar, negosiasi, dan peninjauan lapangan di dalam dan di luar negeri. Karya tulisnya yang bermuatan sektor transportasi dan manajemen, hanya untuk konsumsi Bappenas, Departemen Perhubungan, dan instansi terkait. Beberapa *joint paper* dengan universitas luar negeri adalah: Current Issues on Land Transport Sector in Indonesia—JICA Japan (1987); Indonesia Land Transport—The ASEAN—Australia Transport Interchange, artikel pada The Australian National University Canberra (1987); Transportation Improvement Strategies in Jabotabek Areas—University of Hongkong; Profile and Strategy Development of Urban Transport in Jakarta—Prepared for UN Conference in National University of Singapore (1995); From Opportunities to Business—Le Havre University, France (April 1977).

# EPILOG

## LET'S MAKE BEST THINGS HAPPEN!

**B**aiklah saudaraku, kita telah melangkah bersama-sama sampai sejauh ini. Anda telah membaca dan mengetahui banyak hal tentang kiat dan strategi sukses, baik yang umum maupun yang spesifik yang telah dipaparkan oleh para kontributor buku ini. Dan pada penghujung pertemuan kita, saya ingin memberikan rangkuman dan pemberanian kepada Anda tentang bagaimana sepatutnya mendapat manfaat yang optimal dari isi buku ini.

Secara umum, dan dalam keadaan normal, tidak ada seorang pun yang mencapai sukses secara kebetulan. Sukses memerlukan perencanaan dan **bertindak** (*sengaja saya **bold** dan garis bawah, agar Anda paham betul bahwa kalimat inilah kata kunci keberhasilan setiap hal apa pun, tindakan. Tanpa tindakan, semua rencana hebat hanya akan menjadi mimpi di siang bolong atau among kosong belaka*) berdasarkan itu. Sekalipun terdengar sederhana, namun untuk bisa terwujud memerlukan komitmen total dan kerja keras.

Berita baiknya ialah bahwa sekali Anda memulai, atau mengayunkan langkah pertama, maka hasilnya akan segera terasa dan langkah selanjutnya akan menjadi lebih mudah sampai membuahkannya sukses.

Inilah rangkuman terpenting tentang strategi Anda untuk mencapai sukses:

- Lihatlah ke dalam cermin, sosok pribadi yang menatap balik kepada Anda adalah orang yang paling bertanggung jawab atas kesuksesan Anda. Tersenyumlah! Tidak ada seorang pun juga yang menyebabkan keberhasilan hidup Anda, atau sebaliknya yang bisa Anda persalahkan jika menghadapi kegagalan, kecuali



orang yang berada di dalam cermin itu. Semua orang sukses menerima tanggung jawab atas semua hasil tindakannya, apakah baik ataupun buruk. Tersenyumlah kembali kepada refleksi diri Anda itu. Orang sukses bersifat riang, optimis, dan berpikiran maju. Jadi, sekalipun Anda tidak mempunyai alasan untuk tersenyum, saran saya, tersenyum sajalah. Pikiran yang positif akan menghalau pikiran negatif. Sangat sulit bagi seseorang untuk memikirkan hal yang muram dan menyedihkan ketika ia sedang tersenyum, sama seperti cahaya lampu akan mengusir kegelapan, seketika itu juga.

- *Positive self-esteem* adalah fondasi sukses. Merasa baiklah terhadap diri dan kemampuan, potensi dan prestasi Anda. Jangan terpaku kepada kesalahan yang pernah Anda buat di masa lalu, ingatlah bahwa kesalahan hanyalah suatu proses belajar untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Juga jangan pernah merasa gagal atas kesalahan yang menghambat pencapaian tujuan Anda, karena ketahuilah bahwa kegagalan hanyalah berarti sukses yang tertunda. Anda tetap bisa sukses selama Anda tidak berhenti mencoba. *It's just a matter of time!*

Ingatkan dan puji diri Anda atas perbuatan baik dan prestasi kerja yang telah Anda lakukan di masa lalu. Ucapkanlah selamat kepada diri Anda sendiri karena berani mengambil langkah positif untuk maju menuju masa depan yang lebih baik.

- Percayalah kepada diri Anda sendiri. Anda berada di dunia ini tidak secara kebetulan. Seperti kata Albert Einstein bahwa Tuhan tidak sedang bermain dadu ketika menciptakan dunia dengan segenap isinya. Demikian juga bahwa Tuhan tidak menciptakan kita karena iseng dan atau hanya untuk meramaikan suasana, melainkan untuk suatu tujuan yang jelas dan mulia, baik untuk diri Anda maupun saya. Tugas Anda dan kita adalah menemukan, apakah misi mulia itu untuk diri Anda, dan upayakanlah cara untuk mewujudkannya.
- Komitmen total untuk menjadi sukses. Bulatkanlah tekad Anda untuk menjadi pribadi yang sukses dan berbahagia, serta berguna, baik untuk diri Anda sendiri, keluarga, dan masyarakat.

- Bergaullah dengan orang-orang sukses, atau minimal dengan kandidat sukses. Lakukanlah apa yang mereka perbuat. Jika dihadapkan pada suatu pilihan, tetapkanlah pilihan Anda seperti yang dilakukan oleh para orang sukses. Jangan bergaul dengan orang-orang yang gagal, orang berpikiran dan berperilaku negatif, serta orang yang tidak berminat mengubah kehidupan marginal menjadi prestasi. Hindarilah mereka jauh-jauh, karena orang negatif (penggerutu, pemarah, pemalas, pembual, pemfitnah, pendengki, penjahat, dan sebagainya) bersifat racun. Mereka hanya bisa menghancurkan, dan bukan membangun. Mereka seperti vampir yang hidup dari mengisap kering darah korbannya, atau yang seperti dikatakan Confucius, mereka adalah orang yang merusak bangku orang lain agar bangkunya sendiri tampak lebih baik.
- Lakukanlah apa yang menjadi kompetensi utama Anda di mana Anda dapat bekerja dengan senang dan berprestasi. Tidak ada alasan bagi Anda untuk melakukan pekerjaan yang tidak Anda sukai, yang membosankan, yang membuat frustrasi, yang mengganggu kesehatan fisik dan mental Anda, yang tidak produktif, yang tidak bermakna dan tidak bisa mewujudkan mimpi Anda. Jika sekarang Anda belum menemukan jenis atau bidang pekerjaan yang cocok, usahakanlah, apakah dengan cara memodifikasi pekerjaan Anda yang sekarang, dan atau mencari pekerjaan lain yang kondusif terhadap sukses Anda. Ingat, Anda bukanlah batu yang tidak bisa bergeser tempat jika tidak dipindahkan orang lain. Sukses atau gagal adalah pilihan, hak, dan tanggung jawab Anda. *So. choose the best option and do it best!*
- Tulislah visi-misi tentang kehidupan macam apa yang Anda inginkan, sukses jenis apakah yang Anda impikan, dan buatlah spesifik. Pilahlah tujuan hidup Anda menjadi 3 bagian besar, yakni berjangka panjang di atas 5 tahun, jangka menengah adalah 1-5 tahun, dan jangka pendek adalah di bawah satu tahun, kuantitatif dan kualitatif. Rancanglah tujuan hidup Anda agar bisa dilaksanakan dan dicapai secara bertahap, sedikit demi sedikit, agar Anda bisa mengetahui perkembangan pencapaiannya

serta menikmati hasilnya pada setiap tahapan. (jika Anda memerlukan penjabaran lebih lanjut tentang Goal Setting, bacalah buku saya yang berjudul "*No Pain No Gain*" terbitan Gramedia Pustaka Utama)

- Pelajarilah *the science of success*. Jadilah pembelajar seumur hidup, melalui pendidikan formal dan informal, membaca buku-buku, mengikuti seminar, berbicara kepada orang sukses dan menanyakan cara mereka mencapai sukses. Penuhilah pikiran Anda dengan semua hal yang positif, dan dengan afirmasi positif.
- Setiap hari lakukanlah sesuatu yang memungkinkan Anda menjadi lebih dekat dengan pencapaian sukses Anda.
- *Never give-up!* Anda hanya mungkin gagal jika Anda berhenti berjuang. Mencapai sukses memerlukan strategi dan komitmen total serta ketabahan. Siapa pun orangnya pasti pernah mengalami perasaan takut gagal, perasaan tidak pasti, perasaan tidak aman, perasaan rendah diri, kegelisahan, depresi dan rasa malu. Namun orang yang sukses mampu menyiasati dan mengelola keadaan negatif yang bersifat temporer itu dengan mengambil tindakan positif. Mereka mempelajari dan mengubah kesalahan, tetap melekat dan berjalan searah dengan tujuan dan rencana hidup mereka, dan terus bergerak maju untuk mencapai sukses yang diidam-idamkan. Semoga Anda juga demikian.

Sekali lagi, Key Success Factor yang banyak dilupakan oleh orang yang berambisi meraih sukses ialah: **TINDAKAN nyata, SEKARANG!**

Banyak orang yang mulanya bersemangat tinggi untuk sukses, menjadi kendur kembali, dan dengan berjalannya waktu melupakan impian hidupnya, karena menunda-nunda melakukan tindakan. Jika Anda mempunyai niat baik, lakukanlah segera, jangan banyak alasan atau pertimbangan, sebab jika Anda menundanya maka hal itu bisa berarti, tidak pernah.

Ibaratnya seperti jika Anda sudah terbiasa bangun pukul 6 pagi, namun karena berniat olahraga, maka Anda merencanakan bangun pukul 4 pagi. Ketika jam *alarm* Anda berbunyi pada

pukul 4 pagi, apakah yang terjadi? Tentu saja Anda akan segera mematikan bunyi alarm jam Anda, kemudian kembali memejamkan mata, karena masih sangat mengantuk. Ketika pikiran baru Anda mengingatkan bahwa Anda harus bangun karena hendak berolahraga, pikiran lama Anda menyahut, "*Ya, saya mau bangun, tapi mata saya berat sekali karena masih sangat mengantuk. Coba saya berbaring beberapa menit lagi...*", dan jam berapa Anda akan terbangun? Ya, pukul 6 pagi, seperti yang biasa Anda lakukan.

Jika besok Anda melakukan penundaan atau beralasan lagi, maka pikiran lama Anda akan melakukan '*reasoning*' atau membenarkan tindakan Anda dengan mengatakan, "*Saya perlu cukup tidur agar tetap segar dan berpikiran jernih. Lain kali jika sudah senggang, saya akan berolah-raga*", maka tamatlah sudah riwayat aktualisasi berolahraga, dikalahkan oleh kebiasaan lama anda; karena persamaan praktis dari kalimat "nanti atau lain kali" adalah "tidak pernah"!

Namun jika Anda serius dan memaksakan diri Anda untuk segera bangun dari ranjang begitu *alarm* berbunyi, segera pergi ke kamar mandi untuk mencuci muka anda, dan segera berolahraga, maka rencana Anda itu menjadi kenyataan.

*Last but not least, what are you waiting for? DO IT NOW!*

Sekarang waktunya untuk kita berpisah, untuk menyusuri jalan kehidupan kita masing-masing, ke tempat tujuan yang berbeda jenis tapi bermotif sama, yakni menjadi manfaat bagi banyak orang, dan mencapai kemuliaan hidup.

Semoga apa yang saya dan rekan-rekan kontributor buku ini sampaikan menjadi motivator dan media yang memudahkan Anda mencapai sukses karier dan atau bisnis.

Komitmen kami saudaraku, kapan saja Anda memerlukan bantuan kami, dan atau hendak mengajukan pertanyaan atau komentar atau kritikan, jangan sungkan untuk menghubungi saya via e-mail: [johaneslim@profitboosterindonesia.com](mailto:johaneslim@profitboosterindonesia.com)

Saya akan teruskan pesan Anda kepada penulis yang Anda tuju.

**SALAM SUKSES!**



## TENTANG PENULIS



JOHANES LIM adalah Doktor Administrasi Bisnis alumnus universitas Pacific Western Los Angeles, dan Certified Professional Consultant dari The Consultants Institute, USA. Ia adalah *President* dan CEO Profit Booster Indonesia, perusahaan konsultasi dan pelatihan manajemen bisnis, yang bisa diakses melalui [www.profitboosterindonesia.com](http://www.profitboosterindonesia.com).

Kompetensinya sesuai dengan nama perusahaannya, yakni sebagai "Profit Booster", yang mengajarkan konsep manajemen hasil risetnya yang dinamakan "Beneficial Management" atau "Manajemen Meritokratis", yang sangat efektif untuk meningkatkan kemampuan dan kemamputumbuhan organisasi bisnis, dalam segala situasi.

Karier profesionalnya di berbagai level dan jenis industri memungkinkannya memberikan konsultasi dan pelatihan bisnis yang spektakuler dan sukses.

Client pelatihan konsultatifnya meliputi individu dengan *posisi middle-upper management*, dan berbagai jenis industri seperti: Telkom, Indosat, Indofarma, Garuda Indonesia, Aneka Tambang, Dharma Niaga, Pusri, Peruri, Semen Tonasa, Adira, Akari, Berca, Cognis Indonesia, Dynaplast, Enseval, Kalbe Farma, Hero, Bogasari, Indofood, Lippo, Modern, Mulia, dan sebagainya.

Selain buku "STRATEGI SUKSES" ini, tiga buku lainnya juga telah diterbitkan oleh Gramedia Pustaka Utama, yaitu "*No Pain No Gain*", "*Manajemen USA (untung say a apa)*" dan "*Just Duit*".